

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Faculdade de Psicologia



DIZ-ME ONDE TRABALHAS E DIR-TE-EI QUEM ÉS
Efeitos Da Identidade Percebida Das Organizações Nas Impressões Dos Seus
Colaboradores

Maria Inês Ramos Cavalheiro de Sá Carvalho

MESTRADO EM INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Cognição Social Aplicada)

2013

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Faculdade de Psicologia



DIZ-ME ONDE TRABALHAS E DIR-TE-EI QUEM ÉS
Efeitos Da Identidade Percebida Das Organizações Nas Impressões Dos Seus
Colaboradores

Maria Inês Ramos Cavalheiro de Sá Carvalho

Tese Orientada pelo Professor Doutor José Manuel Palma de Oliveira

MESTRADO EM INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Cognição Social Aplicada)

2013

ABSTRACT

O estudo da identidade aplicada a contexto organizacional é um campo em grande expansão. Da Psicologia à Economia, os autores cada vez mais reconhecem a capacidade desta investigação em dar conta dos processos, sobretudo relacionais, do local de trabalho.

Sabemos que a identificação à organização favorece o desempenho dos colaboradores, mas também sabemos que esta identificação nem sempre se dá em relação à organização como um todo, mas, mais frequentemente, ao grupo de trabalho (por exemplo, um departamento).

Posto isto, as evidências de que dispomos vão todas no sentido de reconhecer o impacto que o indivíduo sente derivado da sua identificação à organização. Por outro lado, neste estudo pretendemos perceber como é que variações percebidas na identidade da organização se podem traduzir em variações na percepção que temos dos seus colaboradores, i.e., na impressão da sua personalidade. Mais ainda, se a presença de grupos de trabalho mais ou menos entitativos e diferenças no tamanho da organização também têm um impacto.

Assim, definimos como hipóteses que: 1) o tamanho da organização influencia a percepção da identificação, tal que para as organizações pequenas os efeitos de uma identidade forte saem reforçados e os de uma identidade fraca atenuados; e 2) quanto mais entitativos os grupos dentro da organização, maior a probabilidade de que a impressão associada a cada colaborador se baseie na identidade do grupo, em detrimento da identidade da organização. Para as testar, recorreu-se a uma tarefa de formação de impressões

Em ambos os casos, a subsequente análise de variância sugere que estes são pressupostos sólidos, pelo que apontamos outros pontos complementares a explorar em investigações futuras.

Keywords: *Abordagem da Identidade Social, Entitatividade, Identificação Organizacional, Identity Economics, Teoria da Distintividade Óptima*

ABSTRACT

Investigation in the field of identity applied to organizational contexts is expanding. From Psychology to Economics, authors increasingly recognize its capacity to account for work place processes, especially relational phenomena.

We know that organizational identification promotes employee performance, but we also know that this identification is not always with the organization as a whole, but rather to work groups (e.g. a department).

That said, available evidence all seems to go towards understanding what does it mean to the individual to identify with their organization. However, with this investigation we hope to shed light on how perceived variations on the identity of the organization translate into variations on the perception of its workers, i.e., on the impression of their personality. More, we explore if more or less entitative work groups and differences in the size of the organization can also impact the impression.

Thus, we hypothesize that: 1) size influences the identification process so that for smaller organizations the effects of a strong identity are enhanced and those of a weaker identity are reduced; and 2) the more entitative work groups are, more likely it becomes for each worker's impression to be base on the identity of the group, rather than that of the organization as whole. To test these assumptions we used an impression formation task.

In both cases, an ANOVA suggests support to these claims, so we point out further research avenues.

Keywords: Entitativity, Identity Economics, Optimal Distinctiveness Theory, Organizational Identification, Social Identity Approach

ÍNDICE

Introdução.....	1
A Identidade e as Organizações.....	4
<i>Identity Economics</i>	5
Identidade, Normas e Funções de Utilidade.....	7
Um modelo de identidade nas organizações.....	8
Descendo na cadeia do comando.....	10
Identificação Organizacional na Óptica da Psicologia.....	12
A Abordagem Da Identidade Social.....	13
Teoria Da Identidade Social.....	14
A Teoria da Autocategorização.....	15
A Abordagem da Identidade Social aplicada às Organizações.....	17
A Teoria Da Distintividade Óptima.....	20
<i>Identity Economics</i> : A Visão da Psicologia.....	24
Entitividade.....	29
O Essencialismo e as Teorias de Agência.....	30
Entitividade, processamento integrado e percepção de pessoas.....	35
O Presente Estudo.....	38
Método.....	40
Resultados.....	43
Discussão.....	48
Bibliografia.....	58
Anexo A.....	64
Anexo B.....	66
Anexo C.....	71
Anexo D.....	72
Anexo E.....	75

INTRODUÇÃO

Vivemos numa sociedade de consumo massificado, imersos numa economia Ocidental moderna (Dittmar, 1996). Todos os dias tomamos decisões económicas de forma mais ou menos consciente. No entanto, raramente nos interrogamos sobre o que isso significa, para nós e para o ser humano em geral.

Gradualmente vai surgindo um corpo de investigação científica que pretende não só fornecer evidências como instigar uma reflexão sobre estas questões. Um dos campos mais promissores chega-nos do cruzamento da Psicologia com a Economia. Denominado de Psicologia Económica, inclui a introdução de elementos da Psicologia na Economia e vice-versa, beneficiando da troca de evidências científicas e melhoramentos nos métodos empíricos (Frey & Stutzer, 2007).

Esta área de estudo tem toda a pertinência, já que as nossas actividades económicas e enquanto consumidores estão interligadas com as nossas atitudes, crenças ou capacidade de processamento, e estes são só alguns exemplos dos processos psicológicos envolvidos na tomada de decisão e comportamento económico.

Esta polinização cruzada é interessante e auspiciosa, mas nem sempre tem sido fácil. Provavelmente a questão mais difícil de conciliar dentro da mesma disciplina será a visão fundamentalmente diferente do ser humano. Enquanto a Economia estuda um homem económico (*homo economicus*) racional, a Psicologia trabalha com um “sujeito psicológico” (Dittmar, 1996). Isto significa que, de um ponto de vista psicológico, a Economia tende a negligenciar os valores e emoções das pessoas, preferindo uma visão em que as pessoas são agentes que se comportam de acordo com considerações puramente racionais de custo-benefício.

Esta perspectiva choca, naturalmente, com o paradigma da racionalidade limitada com que a Psicologia opera. Mesmo quando, para fins de investigação, a influência da emoção na operacionalização dos constructos é curta, é largamente aceite que as pessoas processam informação com restrições, quer na precisão da informação quer na sua capacidade de análise dos dados disponíveis. Esta ideia está bem documentada no domínio da cognição, particularmente dentro do tema sistemas duais do processamento cognitivo (e.g. Kahneman, 2012; Sloman, 2002).

No entanto, a teoria económica contemporânea está mais permeável a estes dados. Assim, na medida em que a investigação em Psicologia encontra evidências que

contribuem para o avanço, também, da Economia surgem novas avenidas para a Psicologia Económica. Para além da já referida heurísticas e enviesamentos, a Psicologia Económica também se compõem do trabalho da Psicologia Social Aplicada, em várias vertentes: psicologia do consumidor ou psicologia das organizações, por exemplo.

Ao longo das páginas seguintes é precisamente de acordo com os princípios da Psicologia Social Aplicada que nos iremos orientar. Mais concretamente, estamos interessados em olhar para as organizações através de um prisma psicossocial, psico-económico e socio-económico. Tal está perfeitamente em linha com a pretensão de contribuir para o conhecimento e reflexão sobre o significado de viver numa sociedade com determinadas características económicas, já que de uma perspectiva global, esta é também uma sociedade em que várias organizações competem por quotas de mercado, capital e, claro, riqueza (Fukuyama, citado por Michela, 1996). É destas interações que surgem muitas das especificidades económicas das sociedades e, como tal, são importantes de abordar.

As organizações são agrupamentos humanos constituídos intencionalmente com o fim de realizarem objectivos específicos expressos na sua missão (Chambel & Curral, 2008), sendo o tipo de formação social mais característico da sociedade actual (Chambel & Curral, 1995). A primeira característica que podemos assinalar quando falamos de organizações é o facto destas serem compostas por indivíduos, e que é a sua participação que torna o funcionamento destas organizações possível (Chambel & Curral, 1995).

Em segundo lugar devemos referir-nos aos seus objectivos. Aquilo que distingue uma organização de outras entidades sociais como o Estado ou a família é o facto de estas possuírem objectivos específicos (Chambel & Curral, 1995). E, neste sentido, uma parte importante daquilo que diferencia os vários tipos de organizações são as diferenças nos seus objectivos. Assim, podemos contemplar, entre outras, as organizações empresariais com fins lucrativos, e que serão o objecto da nossa reflexão. Futuramente, sempre que nos referirmos a organizações estamos a falar desta realidade mais estrita, ainda que certas evidências se estendam também a outros tipos de organização.

Apesar de nos interessarmos por organizações que pretendem gerar lucro, o foco estará sempre sobre as pessoas e as suas interações. De acordo com os princípios da Escola das Relações Humanas, pioneira nos estudos sobre recursos humanos, as

relações humanas são *a* variável fundamental do contexto organizacional, ou seja, é essencial concentrarmo-nos na dinâmica dos indivíduos para compreender o funcionamento da organização (Chambel & Curral, 1995). Isto significa perceber quais os processos psicológicos que intervêm na relação das pessoas com o seu local de trabalho, com a organização como um todo, mas também com os grupos mais próximos e entre si. De entre os temas mais abordados temos a comunicação, tomada de decisão e liderança, motivação e identificação.

Desta perspectiva, da Escola das Relações Humanas, também decorre que a motivação principal dos indivíduos se coloca ao nível da pertença e do reconhecimento, uma visão contrastante com aquela que vigorava na economia então (e.g. Taylor) e que se considera como clássica.

Este ponto de vista económico clássico, como preconizado por Taylor (citado por Haslam, 2004), diz-nos que o estado natural de um colaborador na sua organização é de indolência e inércia e que este apenas é forçado para fora deste estado pela perspectiva de ganhos financeiros.

Ainda que esta observação pareça absolutamente lógica (exercer o mínimo esforço até ser oferecido um incentivo, monetário), o facto é que as evidências empíricas acerca da eficiência dos incentivos monetários são mistas. Mais, há indícios de que as pessoas geralmente consideram as recompensas monetárias um aspecto menos importante do seu emprego do que a segurança do seu posto ou o gosto por este (van Knippenberg & van Schie, citados por Haslam, 2004). Estamos, então, a falar do aspecto motivacional do trabalho. Se temos que motivações extrínsecas como os salários não são uma garantia directa de que os colaboradores despendam o esforço que a organização espera deles, voltemo-nos para motivadores intrínsecos. Isto não significa que o pagamento é uma característica trivial ou inconsequente do trabalho, mas que a sua contribuição para a motivação não é uniforme e pode mesmo ser vista como uma repercussão indirecta da sua capacidade de satisfazer outras necessidades, como a de respeito e de auto-estima (Haslam, 2004).

A motivação intrínseca é um tema bem documentado na Psicologia, mas um território praticamente por explorar na Economia. No entanto, George Akerlof e Rachel Kranton (e.g. 2000) identificaram esta lacuna e pretenderam dar um passo em frente na ligação entre a Economia e a Psicologia. Desde logo, os autores (2005, 2010) se aperceberam de que a abordagem clássica da economia dá origem a um modelo do

comportamento humano... pouco humano, uma ideia partilhada por Alex Haslam (2004).

As questões com que nos vamos deparar nas páginas seguintes, aonde examinamos estes contributos vindos da Economia, mas também aqueles da Psicologia das Organizações, é que ambos mostram apenas uma perspectiva. No caso da primeira, a introdução dos conceitos de identificação e categorização representam um aproximar à realidade da descrição do comportamento humano através de modelos económicos, mas é insuficiente no sentido de, por um lado, explorar pouco os conceitos e, por outro, não delimitar convenientemente. Já a Psicologia das Organizações perspectiva o comportamento no local de trabalho como uma série de interações dentro de um sistema, constrangidas pelos parâmetros desse sistema e vocacionadas para dar resposta ao meio. E mais, interessa-se por compreender os colaboradores a partir da experiência do próprio, descrevendo, assim, a organização e o seu meio na primeira pessoa.

No entanto, aqui pretendemos ir um pouco mais além e apresentar uma terceira visão, informada pela cognição social através da Abordagem da Identidade Social e do estudo da entitividade. O nosso objectivo é, então, compreender se muitas das evidências acerca da motivação para o trabalho e da identificação organizacional são perceptíveis a avaliadores exteriores através da formação de impressões acerca dos colaboradores. Mais especificamente, estamos interessados em perceber se as pessoas quando olham para os colaboradores de uma dada empresa distinguem neles características dessa organização e dos seus grupos de trabalho (por exemplo, departamentos), e em que condições.

Sendo assim, iniciamos esta discussão tendo como ponto de partida o trabalho de Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010), que procuram expor um sistema de recompensas menos directo (input-output), modelado por uma questão observada na sua prática: a importância da identidade.

A IDENTIDADE E AS ORGANIZAÇÕES: Contributos Para O Estudo Da Motivação No Trabalho

Partindo do nosso interesse sobre as aplicações do conceito de identidade ao entendimento do comportamento organizacional, em especial, temas relacionados com a motivação, vamos começar por abordar o trabalho *Identity Economics* de George Akerlof e Rachel Kranton (2000, 2005, 2010). De seguida voltamo-nos para a

Psicologia, explorando os conceitos que os autores (e.g. Akerlof & Kranton, 2005) podem emprestados às ciências sociais e indo mais além para os inserir num enquadramento teórico, neste caso a Abordagem da Identidade Social. Nesse seguimento estaremos em posição de avaliar criticamente os contributos de *Identity Economics* e prosseguir com o nosso raciocínio.

Identity Economics

Apesar de manifestarem visões fundamentalmente diferentes do ser humano, a Economia e a Psicologia continuam a produzir um corpo de investigação em comum. Um bom exemplo é o trabalho que George Akerlof e Rachel Kranton (2000, 2005, 2010) têm vindo a desenvolver. Os autores interessam-se pela temática da identidade e como esta tem um impacto na maneira como pensamos o mundo do trabalho ou as recompensas que esperamos dele.

Tudo começou pela observação da Academia Militar de West Point e em como esta é capaz de mudar a identidade dos cadetes, para que estes se vejam a si mesmos como, antes de mais, oficiais do exército americano (Akerlof & Kranton, 2000, 2005, 2010).

Partindo deste exemplo, os autores (e.g. 2005) consideram que tal como os cadetes adquirem uma nova identidade, também os colaboradores de uma dada organização podem adquirir esta identidade. Mais, inculcar nos colaboradores um sentido de identidade e vinculação à organização seria essencial ao bom funcionamento da empresa, uma ideia que é, aliás, suportada pelas evidências da Psicologia (e.g. van Knippenberg & van Schie, 2000). Nesta linha, Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010) defendem que a capacidade das organizações para colocar os colaboradores em lugares com os quais estes se identificam, bem como a criação de tais identidades, são centrais para fazer a organização alcançar os seus objectivos.

É justamente esta a questão central do trabalho de Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010) e que pretendem demonstrar, servindo-se dos conceitos de identidade e normas, os autores constroem um modelo em que a identidade é vista como o incentivo ideal à produção. No entanto, é de ressaltar que este trabalho tem origem no domínio da Economia, pelo que convém preservar um olhar crítico e informado pela Psicologia. Sendo assim, seguidamente iremos descrever e esmiuçar a proposta de Akerlof &

Kranton, que será, então, analisada do ponto de vista da Psicologia Social, o que nos conduzirá a novos raciocínios.

A primeira noção a reter é que este modelo assenta na premissa de que as preferências, um conceito económico que abriga os gostos, inclinações e valorações das pessoas e que tem pontos de contacto com a definição de personalidade ou identidade utilizada nas ciências psicológicas, variam com o contexto social. Daí, tanto a identidade como as normas trazem algo novo à representação das preferências, pois oferecem parâmetros para a definição do contexto social. Esta perspectiva é importante, pois como as preferências são uma característica individual e intrínseca e a identidade e as normas derivariam de um cenário social, tal implica que a incorporação da identidade e das normas dará lugar a uma teoria de decisão aonde o contexto social é relevante (Akerlof & Kranton, 2010). Para além disso, as normas e a identidade são fontes de motivação poderosas, afectando decisões a várias escalas.

Estes pontos de partida deixam antever alguns conflitos entre, desde logo, a linguagem da Psicologia e a da Economia (Comportamental). Aqui a identidade está a ser colocada como subordinada às preferências, que se encontram no domínio das diferenças individuais e são, consequentemente, uma característica intrínseca. Já a identidade surge como fruto das interacções sociais. De uma maneira grosseira, e que procuraremos refinar mais à frente, podemos avançar que do ponto de vista psicológico, nos referiríamos às preferências como a identidade pessoal e à “identidade” de Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010) como identidade social e tal tem um impacto na forma como devemos interpretar o modelo destes autores, com alguma precaução.

O certo é que o modelo que a seguir descrevemos ambiciona ser mais preciso, prescrevendo um homem económico (*homo economicus*) mais parecido com uma pessoa real numa situação real: esta representação, enquadrada por uma visão social, do sujeito decisor permitirá ligar os modelos económicos ao trabalho de outras ciências sociais. No entanto, como o objectivo deste modelo é trazer um novo conceito para o corpo de pesquisa da Economia, os autores fazem uso da linguagem económica, com as suas convenções e metáforas. Como tal, é importante esclarecer o uso dos diferentes termos, que, aqui, terão conotações e significados diferentes dos vigentes noutras ciências sociais, incluindo a Psicologia.

Quando os economistas pretendem referir-se ao conceito de motivação, descrevem um indivíduo como tendo uma “função de utilidade”. Esta é uma expressão matemática utilizada para caracterizar aquilo que interessa às pessoas. As pessoas, depois, tomam decisões de modo a maximizar a sua função de utilidade. As funções de utilidade, e aquilo que elas descrevem, oferecem um procedimento formal para classificar a motivação e que, em princípio, pode expressar qualquer tipo de motivação.

Do ponto de vista da literatura económica, as decisões das pessoas são descritas como maximizando as suas funções de utilidade individual. É possível que a ideia de maximização pareça implicar uma escolha consciente, mas para os economistas, a maximização da utilidade não assume o grau de consciência individual na decisão.

Esta questão é justamente uma oportunidade para vermos a pertinência da abordagem *Identity Economics*. Ao contrário de outras perspectivas, Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010) reconhecem o papel da socialização, o que significa reconhecer também que uma série de comportamentos são fruto de processos automáticos. Assim, dentro deste modelo, as decisões não são produto apenas de preferências idiossincráticas mas, também, de normas sociais internalizadas.

Neste sentido, as normas são tidas como o modo como as pessoas pensam que elas e os outros se devem comportar. Esta noção de “dever” estaria dependente da situação: quando, onde, como e entre quem ocorre uma dada transacção. De particular importância é o “quem”. Aqui, os autores (e.g. 2010) adoptam o conceito de categoria social para descrever tipos de pessoas. Assim, as normas de comportamentos variam de acordo com as categorias sociais implicadas e com a situação.

É para descrever a categoria social de uma pessoa que é introduzida a noção de identidade, englobando como uma pessoa se vê a si mesma, bem como essa percepção está dependente das suas acções. No contexto de um modelo económico existirão referências à “escolha de uma identidade”. Mais uma vez, tal parece implicar uma decisão consciente, mas no caso desta abordagem, é contemplada uma limitação a essa escolha que, essencialmente, assenta na influência da socialização sobre o comportamento: as estruturas sociais constroem a escolha da identidade.

Isto significa que a própria visão de identidade que aqui será utilizada vai mais além da de um sujeito que pretende maximizar a sua função de utilidade quando esta

especifica as normas sociais e a as suas preferências (individuais). Nesta descrição, o sujeito ganha utilidade na sua identidade quando adere às normas da sua categoria. No entanto, esse ganho de utilidade é feito através de processos de grupos. Pelo que, para Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010) a identidade de uma pessoa descreve os ganhos e perdas em utilidade de comportamentos que se conforma ou desviam das normas de uma dada categoria social numa situação em particular.

A identidade torna-se, então, útil aos economistas pois pode ser pensada como uma forma de variação do comportamento dentro de uma população. Ou seja, a identidade corresponde à autoclassificação e classificação (em categorias sociais) dos outros, semelhante ao processo de autocategorização documentado na Psicologia. Por outro lado, a identidade é um conceito interessante porque oferece uma forma de verificar como o comportamento deveria variar entre tipos, pois para cada categoria social há um conjunto de normas para o comportamento.

A combinação de identidade, categorias(s) social(ais) e normas permite verificar como as funções de utilidade mudam consoante uma pessoa adopta diferentes identidades possíveis, consoante o contexto. A identidade descreve, assim, uma das formas de ver uma dada situação.

Um modelo de identidade nas organizações

Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010) usam, então, estes conceitos para desenhar um modelo de incentivos e organizações, ou seja, de motivações. Assente no modelo básico do agente-principal (colaborador e organização, respectivamente) temos que nesta interacção, a organização deseja desenvolver o contrato óptimo, que maximize os lucros esperados (resultado da subtração dos gastos esperados em pagamentos de salários e receitas esperadas). Este contrato procura o equilíbrio ideal entre os salários dos colaboradores – que reduzem os lucros da organização – e os incentivos ao trabalho, que beneficiam as receitas.

Já os colaboradores procuravam maximizar a utilidade esperada. Por um lado, estes têm uma utilidade marginal do seu salário a diminuir e, por outro, os colaboradores perdem utilidade com o esforço (também visto como desutilidade). Neste cenário, um colaborador tem apenas duas acções: exercer um alto nível de esforço ou baixo nível de esforço. Uma acção de alto esforço aumenta a probabilidade de que as

receitas da organização sejam altas. A organização (i.e. o principal) não pode observar os esforços do agente, mas pode verificar se as receitas são altas ou baixas.

Assim, a função do lucro da organização, a utilidade do colaborador em conjunto com a relação entre o esforço do colaborador e as receitas da organização e a informação disponível à firma permitem calcular o pagamento ideal dos salários dos colaboradores: um salário alto funcionará como incentivo para uma acção de alto esforço, que resultará em receitas elevadas. Assim, a organização pagará altos salários quando observa receitas altas, e baixos salários quando observa baixas receitas.

Entra a identidade. Aqui o colaborador pode assumir duas identidades: 1) identificação com a organização (*insider*) ou 2) não se identifica com a organização (*outsider*). No primeiro caso, para os insiders, as normas são agir no interesse da organização, ou seja, realizar a acção de alto esforço. Tal implica que se o colaborador se desviar deste ideal irá perder utilidade. Para os outsiders, a norma é exercer o menor esforço possível, perdendo utilidade se se desviar deste ideal. Estas interacções estão capturadas na seguinte fórmula proposta por Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010):

$$U(y, e; c) = \ln y - e + I_c - tc |e^*(c) - e|$$

Em que U representa a utilidade do colaborador, que é produto do salário (y), alto ou baixo; esforço (e), elevado ou baixo; categoria da identidade (c), insider vs outsider; I_c , a utilidade identitária de pertencer a uma ou outra categoria c ; $tc |e^*(c) - e|$ é a utilidade, ou seja, o custo de desviar-se do esforço ideal para a categoria c : $e^*(c)$.

Como tal, temos que a utilidade do colaborador varia com a categoria em que se insere: *insider* vs *outsider*, o que significa que nesta perspectiva a decisão depende de uma categoria social. Mais, a utilidade do colaborador está dependente do desvio do seu esforço em relação ao ideal da sua categoria social (de acordo com a sua identidade e situação), o que significa que esta fórmula inclui a noção de normas e, consequentemente, reconhece a influência do meio social na tomada de decisão.

No que diz respeito ao contracto que inicia todo este raciocínio, as consequências são simples. Quando um colaborador alinha a sua identidade com a da organização é um *insider*, e, como tal, necessitará de menos incentivos salariais à produção (acções de elevado esforço), pois conseguirá retirar utilidade a partir da sua identidade. Conversamente, quando a identidade do colaborador e da organização divergem, este é um *outsider*, para quem retirar utilidade da sua identidade significa

exercer acções de baixo esforço (congruente com a sua identidade), pelo que necessitará de um aumento na variação do salário para compensar as perdas de utilidade na sua identidade quanto trabalha para os interesses da organização.

Claramente, observa-se que há uma interacção entre a identidade e os incentivos monetários. Neste sentido, será que é rentável que uma organização invista no alinhamento da identidade dos seus colaboradores com a sua? A resposta parece ser sim, pois de acordo como o modelo, um colaborador que retire a sua identidade da organização está disposto a trabalhar por uma compensação monetária menor. A manipulação das variáveis do modelo levada a cabo pelos autores (2000, 2005, 2010) sugere várias situações em que é especialmente vantajoso investir na identidade dos colaboradores e usar este modelo como orientação para a construção de contractos. São elas: se imprimir a identidade da organização for barato, se existe muita incerteza, se o esforço dos colaboradores é difícil de observar, se as receitas/resultados dependem de um grande esforço durante picos de trabalho, se os colaboradores são particularmente adversos ao risco ou se um esforço elevado é crítico para os resultados da organização (Akerlof & Kranton, 2000; 2005; 2010).

Acabámos de rever a proposta do modelo para a interacção entre os colaboradores e a organização. No entanto, a observação do mundo do trabalho mostra-nos que existem outros grupos relevantes para o colaborar para além da própria organização: falamos dos grupos de trabalho. Akerlof & Kranton (2005, 2010) propõem-se, assim, a estender o seu racional *Identity Economics* para as interacções com os grupos de trabalho.

Descendo na cadeia do comando: a identidade e os grupos de trabalho

O modelo proposto por Akerlof & Kranton (2005, 2010) é suficientemente flexível para albergar os diferentes níveis de identidade dentro de uma organização. Nem sempre a identificação se verifica, estritamente, à organização, pelo que é necessário examinar as implicações da adição dos grupos de trabalho e o que isso significa em termos de incentivos e da contemplação da supervisão.

Nesta extensão do modelo, uma parcela importante a considerar é a supervisão. Esta medeia a observação que a organização faz do esforço dos colaboradores ao mesmo tempo que impacta o seu comportamento. Os supervisores têm como obrigação

reportar as acções dos colaboradores à gerência que, então, pode ajustar os incentivos ou aplicar sanções. No entanto, tal tem um custo.

Os colaboradores têm dificuldade em aceitar a supervisão, o que dificulta a adesão à identidade da organização. Como vimos, esta rejeição da identidade da organização implica maiores incentivos monetários para manter o nível de produção. Mas se um supervisor, para evitar a rejeição dos seus subordinados, não monitora activamente o trabalho, ainda que promova a cooperação dentro das unidades de trabalho, falha em reportar a informação que beneficie a organização.

O balanço entre estas duas situações pode ser descrito através de pequenas alterações ao modelo anterior. Em primeiro lugar consideramos a existência de um dado supervisor cuja função é observar as acções dos seus subordinado e reportá-las ao principal. Existem duas acções, ou regimes, possíveis para o supervisor: 1) supervisão “estricta”: em que este fornece informação ao principal; e 2) supervisão “loose”/solta: em que o supervisor não reporta as acções dos subordinados (Akerlof & Kranton, 2005; 2010). Uma supervisão estricta significará que os colaboradores se distinguem do supervisor, visto que como parte da gerência. Como reacção, os colaboradores tornam-se *outsiders*, ou seja, deixam de se identificar com o grupo. Quando estamos perante uma supervisão solta, ou liberal, o supervisor é visto como parte da unidade de trabalho, parte do grupo, pelo que os colaboradores se identificam com o grupo, são *insiders*.

Tal como na versão original, as normas para os *outsiders* são exercer o mínimo esforço, enquanto para os *insiders* é agir no interesse da organização. O nível de esforço ideal para o grupo é menor do que a organização desejaria, mas maior do que aquele praticado pelos *outsiders*. Assim, a questão que se coloca à organização é por que nível de supervisão optar. Mais uma vez, é preciso fazer um balanço. Utilizar uma supervisão estricta, de modo a garantir níveis mais elevados de esforço, vai implicar custos salariais elevados. Por um lado, a organização tem de compensar a perda da utilidade identitária dos colaboradores quando estes trabalham no interesse da organização. Por outro, também é preciso compensar os colaboradores pelas variações nos pagamentos.

Perante este cenário, a organização sentir-se-á tentada a optar por um sistema de supervisão liberal, para que os colaboradores se identifiquem com o grupo, cujas normas implicam um esforço de nível intermédio.

A realidade apresenta algumas variações ao modelo aqui descrito. Por exemplo, os sistemas de supervisão podem ser de natureza e intensidade bem mais diversa do que aquela incluída no modelo (Akerlof & Kranton, 2005; 2010). As organizações também

dispõem de outras formas para influenciar as relações colaborador-supervisor, como rotação de grupos ou actividades de integração como equipas desportivas ou relatórios comuns ou eventos promovidos pela empresa. Para além de que o desajuste entre colaboradores e supervisor se possa dever a factores exteriores à organização (educação, etnicidade, género....). Para todos os efeitos, a identidade e o sentimento de pertença estão frequentemente por detrás do comportamento dos colaboradores.

Identificação Organizacional na Óptica da Psicologia

Poucos contextos sociais se comparam às organizações modernas em termos da sua capacidade de sublinhar a importância das questões de identidade. Não só as organizações possuem elas mesmas identidades, como também se decompõem numa série de subgrupos e identidades individuais. Estes grupos, por sua vez, estruturam-se em torno de divisões funcionais, industriais, geográficas, ocupacionais e profissionais, de género, raça, religião, nível de educação e nacionalidade entre outros (Blader, Wrzesniewski & Bartel, 2007). Estas várias identidades emergem todas em contextos organizacionais e estabelecem para os indivíduos e organizações um ambiente complexo que vai determinar o seu comportamento.

Actualmente, a investigação reconhece que os conceitos de identidade e identificação oferecem um enquadramento teórico importante para compreender as dinâmicas dentro da organização, mas também entre diferentes organizações, bem como os grupos e indivíduos que as compõem.

Podemos distinguir três grandes questões que inspiram o estudo da identidade no contexto organizacional: 1) como é que os processos identitários são afectados, e por sua vez afectam, as motivações dos sujeitos e organizações; 2) como é que a identidade e a identificação modelam os processos sociais que se desenrolam entre indivíduos e grupos, (particularmente quando indivíduos e grupos se tornam mais difusos e têm menos contacto uns com os outros); e 3) como é que contextos fortes e fracos afectam os processos identitários, especialmente quando as fronteiras das organizações e das categorias sociais que lhe estão subjacentes se tornam mais permeáveis (Blader et al, 2007). Ao longo deste trabalho abordaremos temas subjacentes a cada uma destas questões, mas, para já, comecemos por definir identidade.

A identidade é um conceito que se tem mostrado extremamente elástico. Actualmente, consideramos que esta engloba vários níveis de análise. Erik Erikson

(1968), na tradição psicodinâmica, colocou a identidade na intersecção de forças psicológicas, biológicas e sociais. Apesar de, aqui, nos interessarmos por uma outra visão, a definição clássica de Erikson (1968) deixa a descoberto um aspecto essencial da construção da identidade: a influência da interacção com os outros nos processos psicológicos.

Referimo-nos, assim, a um *eu* complexo, com vários níveis para além do individual. Como tal, é importante distinguirmos entre identidade pessoal e identidade(s) social(ais). A primeira diz respeito ao *eu* individual e único, ou seja, o nível que engloba as características que diferenciam cada pessoa das outras num dado contexto social (Brewer, 1991). Aqui, contemplam-se, por exemplo, os traços de personalidade ou valores.

Já a identidade social é vista como múltipla (Brewer, 1991), i.e., como reconhecendo a co-existência de várias identidades sociais dentro do indivíduo. Estas são categorizações do *self* mais inclusivas, que o vêem como exemplar de uma dada categoria social, mas que também contemplam o significado emocional e avaliativo dessa pertença. Neste sentido, a identidade pessoal trata os aspectos do *eu* que o diferenciam dos outros, enquanto as identidades sociais são a componente relacional, englobando as características que reflectem a assimilação dos outros ou de grupos sociais significativos (Brewer & Gardner, 1996).

Todos estes processos podem ser observados em acção numa qualquer organização, e compreendê-los melhor permitir-nos-á perceber os comportamentos dos colaboradores, nomeadamente, a sua disposição a trabalharem em prol da organização, i.e., o que os motiva. Um enquadramento teórico que nos possibilita dar conta de todos estes fenómenos é o da Abordagem da Identidade Social. Esta mostra-nos quais as vantagens da identificação dos colaboradores à organização e em que condições é que esta se dá, bem como introduz uma *nuance* importante muito negligenciada fora da sua área de influência: a de que a compensação material serve ela mesma, frequentemente, uma função grupal, comunicando valor social percebido e respeito baseado na identidade.

A Abordagem Da Identidade Social

A Abordagem da Identidade Social baseia-se nos trabalhos de Henri Tajfel e John Turner, em conjunto (e.g. Tajfel & Turner, 1986) e individualmente (e.g. Tajfel,

1982; Turner, 1999). Na sua origem está a tentativa de estabelecer uma relação entre os processos intragrupais e os fenómenos intergrupais. Partindo desta questão, Tajfel & Turner (e.g. 1986) desenham a Teoria da Identidade Social, articulando três processos sociopsicológicos: categorização social, comparação social e identificação social.

O primeiro destes conceitos, categorização social, diz respeito à tendência das pessoas a perceberem-se a si mesmas e às outras em termos de categorias sociais concretas, em vez de indivíduos discretos (Ellemers, Haslam, Platow & van Knippenberg, 2003). Já a comparação social trata da tendência a avaliar grupos e indivíduos comparando-os com outros grupos em dimensões consideradas relevantes (Ellemers et al., 2003). Finalmente, a identificação social é um processo que descreve como as pessoas, em geral, não integram situações sociais como observadores independentes, mas antes implicam a sua identidade nas percepções e respostas a essa situação social (Ellemers et al., 2003).

No entanto, a Abordagem da Identidade Social inclui, também, os princípios da Teoria da Autocategorização (e.g. Turner, 1985), estendendo o domínio da primeira através da introdução dos aspectos cognitivos da categorização social e das suas consequências para o comportamento social. Analisemos com mais profundidade as duas.

Teoria Da Identidade Social (TIS)

Assente no pressuposto de que todos os indivíduos têm necessidade de terem um autoconceito positivo, a Teoria da Identidade Social (TIS) concretiza uma ligação entre a cognição social e o comportamento de grupos ao postular que a pertença a grupos contribui para a definição e manutenção desse conceito. Mais concretamente, os grupos ou categorias, bem como a pertença a estes, estão associados a conotações avaliativas positivas ou negativas. As pessoas aderem, então, a um grupo com o intuito de assimilar para si as características positivas associadas a esse grupo.

Para alcançar este objectivo é preciso navegar o mundo social e tal é feito através de um processo de categorização social, uma ferramenta cognitiva que segmenta, classifica e ordena o meio, permitindo-nos fazer julgamentos e tomar decisões com base na informação disponível. Deste modo nascem os grupos: como percepção individual e modo de orientação dos indivíduos que, assim, se podem autorreferenciar na sociedade, definindo e criando um lugar. É no momento em que as

peessoas se definem em termos de categorias sociais que estas lhes outorgam uma identidade social (Monteiro, 2013).

Ao inserirmo-nos numa dada categoria social estamos, necessariamente, a excluirmo-nos de outras. Isto implica que a identidade social é, então, definida num contexto intergrupar, na relação com outros grupos socialmente relevantes. Por outras palavras, os grupos sociais oferecem aos seus membros uma identificação de si próprios em termos sociais. Sendo que, como referido, as pessoas buscam obter um autoconceito positivo, estas identificações que são comparativas e relacionais, resultarão numa avaliação do seu grupo em relação a outros grupos específicos, através do contraste de atributos e características com carga valorativa, tendencialmente positiva (Monteiro, 2013). Assim, esta comparação social pretende produzir uma diferenciação entre grupos que resulte numa auto-avaliação positiva dessa identidade.

As comparações positivas entre o seu grupo, o endogrupo, e um grupo de referência, exogrupo, produzem um aumento de prestígio, que reforça o uso da identidade social que se formou, enquanto as comparações negativas diminuem o prestígio, desencorajando o recurso a essa categoria social como forma de identidade.

Para favorecer a obtenção dessa distintividade positiva, as pessoas estão dispostas a incorrer em certos enviesamentos como a acentuação da semelhança entre objectos da mesma categoria (como os membros de um outro grupo) e de objectos pertencentes a categorias diferentes. Estes processos cognitivos desencadeiam, então, um enviesamento endogrupal, destinado a reforçar a relevância do seu próprio grupo e, por conseguinte, fortalecer a identidade construída a partir da pertença ao grupo.

A Teoria da Autocategorização vem estender os raciocínios acima descritos, cruzando o estudo da relação de três importantes componentes da TIS: categorização social, autoconceito e comportamento intra e intergrupar, com o objectivo de, assim, expandir as aplicações da TIS aos domínios da cognição social.

A Teoria da Autocategorização (TAC)

Como o nome indica, a chave desta teoria é o processo de autocategorização, a definição do *self* em termos de identidade social (Ellemers et al., 2003). Este permite aos indivíduos definirem a sua inclusão num grupo e a sua posição relativa para com os outros membros do endogrupo, com consequências para a autopercepção e percepção social (especificamente, o uso de estereótipos).

Este processo engloba diferentes níveis de abstracção, constituindo uma estrutura tripla do processo de inclusão do eu em categorias sociais: o *eu como individuo* (identidade pessoal), o *eu como membro de um grupo* (identidade social) e o *eu interespecies* (o eu como parte da humanidade). Todos estes níveis contribuem para a autocategorização e, conseqüentemente, para o *self* (Monteiro, 2013). Este raciocínio alarga o pensamento expresso na TIS e será, depois, recuperado por Brewer no seu discurso sobre a distintividade óptima (1991).

Partindo da distinção entre a identidade pessoal e a identidade social vinculada na TIS, a Teoria da Autocategorização (TAC) assume uma articulação entre ambas. Em mais detalhe, enquanto a TIS propunha uma distinção entre a identidade pessoal e social, a TAC assume uma articulação entre ambas, pois tem-se que certos processos complexos do comportamento social podem ser explicados em termos de uma autocategorização que alterna entre a identidade pessoal e a identidade social e que se expressa nos processos de estereotipização, influência social e actividade de grupo coordenada (Ellemers et al., 2003). Compreendemos, então, que uma das extensões propostas pela TAC é o explicitar do papel da identidade pessoal e como também esta se constrói na interacção com os outros, eventualmente, também no seio de um grupo.

Portanto, temos assim que a identidade pessoal, quando perspectivada como categoria de inclusão do *self* como indivíduo único, implica diferenciar-se de outros indivíduos do endogrupo, colocando a questão em termos de eu *versus* nós. Já a identidade social, refere-se à categorização da inclusão de si próprio e dos outros membros de um endogrupo por comparação com o exogrupo (nós *versus* eles) (Monteiro, 2013).

Neste momento, temos então que enquanto uma identidade social positiva se atinge por comparação do endogrupo com o exogrupo, tal como observado na TIS, com o objectivo de produzir uma diferenciação positiva, uma identidade pessoal positiva consegue-se por uma comparação entre o eu e o endogrupo (i.e., os outros membros do grupo). O objectivo é validar as normas grupais que estruturam a nossa identidade social. Tal significa que um grupo é capaz de proporcionar as oportunidades de diferenciação que as pessoas necessitam (para além da afiliação): contraste com outros grupos (endo vs exogrupo) e contraste com outros membros do próprio grupo (comparação endogrupal).

Perspectivar a dinâmica de grupos enquanto um processo motivado pela satisfação de necessidades psicológicas é o contributo da Teoria da Distintividade

Óptima de Brewer (1991; 1993). Esta visão, assenta nos princípios da Abordagem da Identidade Social e aprofunda as relações entre o *self* e as dinâmicas grupais. Como tal, iremos explorá-la mais à frente quando introduzirmos a temática dos grupos de trabalho.

A Abordagem da Identidade Social aplicada às Organizações: contributos para a motivação

Um dos grandes desafios na aplicação da Abordagem da Identidade Social ao domínio organizacional tem sido a ambiguidade na definição e medição dos conceitos centrais desta teoria. Os conceitos de identidade e identificação têm sido usados liberalmente, muitas vezes para se referirem a outros ou a processos semelhantes, que acabam por ser descritos e utilizados na literatura (que podem pertencer a outras áreas do conhecimento) como sinónimos (Ellemers et al, 2003).

Assim, começemos por referir que por identificação organizacional entendemos uma forma específica de identificação social associada com a definição do *self* em termos da organização como um todo (Haslam, 2004). Esta ideia é muitas vezes confundida com o compromisso com os valores e objectivos da organização como um todo e a disposição a exercer esforço em seu prol. Esta definição pertence ao conceito de compromisso organizacional (Haslam, 2004).

Estes conceitos distinguem-se no sentido em que a identidade engloba a componente cognitivo-perceptual da autodefinição com base na pertença a um grupo ou na fusão entre *self* e grupo, enquanto os laços afectivos entre o individuo e a organização que se encaixam sob a definição de compromisso organizacional. Mais concretamente, temos que as evidências apontadas pela literatura (e.g. Pratt, van Knippenberg & Sleebos, citados por Ellemers et al., 2003) são de que a identificação está relacionada com a medida do grau em que a pertença à organização é autorreferencial (ou seja, os indivíduos utilizam-na como forma não só de se definirem como de se posicionarem no meio social). Já o compromisso organizacional está ligado a atitudes em relação ao emprego e à organização e é um melhor predictor da satisfação laboral bem como motivação, envolvimento e apoio percebido por parte da organização (van Knippenberg & Sleebos, citados por Ellemers et al., 2003).

Assim, identificação com a organização e compromisso são constructos diferentes e, como tal, têm funções distintas. O compromisso com a organização funciona como um bom predictor da assiduidade dos colaboradores, adesão aos valores

da organização e a sua disposição a realizar deveres para além das suas funções. Já a identificação depende da internalização dos objectivos da organização, enquanto o compromisso pode apenas expressar atracção pelos recursos da organização. Ambos os conceitos podem ser empiricamente distinguidos, como documentam Mael & Aashforth (1992). No entanto, o compromisso organizacional pode ser visto como um dos componentes de uma identificação social (do qual a identificação organizacional seria a outra) (Haslam, 2004). Mais uma vez, os aspectos cognitivos e perceptivos estão mais associados com a identificação organizacional, enquanto os aspectos afectivos e emocionais correspondem ao compromisso organizacional.

Posto este problema de definições, centremo-nos no processo de identificação (organizacional) (Blader, 2007). As pessoas lutam por desenvolver uma compreensão, isto é, uma identidade, de cada um dos aspectos do seu *eu*. Ou seja, procuram desenvolver um sentido de quem são em termos dos seus traços pessoais, a sua identidade individual, das suas relações próximas e das suas pertenças a grupos, a identidade social (Blader, 2007). Isto mostra como as identidades das pessoas são multifacetadas e complexas, um produto da sua autoconceptualização enquanto indivíduos, parceiros numa interacção ou membros de um grupo.

Temos, então, “várias” identidades que concorrentemente desenvolvem, monitorizam e gerem as diferentes situações, todas elas servindo como *input* na construção do sentido de *self* (Blader, 2007). De uma maneira geral, a literatura tem-se ocupado predominantemente de como os colaboradores desenvolvem estas identidades na sua relação com a organização, mas raramente tem sido explorada a ideia de como é que sujeitos exteriores à organização olham para os seus membros. Será que a percepção da pertença a um grupo inspira uma impressão cujos conteúdos incluem os aspectos identitários da organização? E quando adicionamos os grupos de trabalho? Até que ponto observamos diferenças nas impressões? Estas são questões importantes a que a investigação ainda não se dedicou e que procuramos explorar ao longo deste estudo.

No que diz respeito ao comportamento no trabalho e às questões da motivação, os dados sobre o impacto da identidade são mais explícitos. Sabemos que quando o comportamento das pessoas neste contexto é determinado por uma identidade pessoal saliente, as pessoas têm tendência a realizarem actividades que promovem o seu estatuto pessoal, tal como obter mais qualificações, enquanto quando agem tendo por base uma identidade social saliente, tendem a trabalhar e a exercer um esforço no sentido de

promover os interesses do grupo com o qual essa identidade é associada (Haslam, 2004).

A natureza e o conteúdo da motivação no contexto organizacional pode ser vista como tendo como substracto a autocategorização, que permite prever quando, por exemplo, a equidade pode ser uma fonte de motivação e quando não. A equidade, que aqui diz respeito à distribuição dos salários e da carga de trabalho, é uma questão interessante, já que tem um papel motivacional importante em contextos em que a identidade pessoal dos sujeitos é saliente e estes estão envolvidos em trocas interpessoais (Haslam, 2004). Já em contextos intergrupais, como as organizações, aonde a identidade social dos colaboradores é provavelmente saliente, as pessoas que eram motivadas por princípios de equidade tendem a sentir-se motivadas por perspectivas de favorecimento do endogrupo, necessariamente contrárias à equidade (Haslam, 2004). Assim, aonde uma identidade social é partilhada, tornando-se significativa para as pessoas, esta torna-se um poderoso motivador

Neste sentido, como beneficiar a saliência da identidade social? A investigação mostra que a identificação organizacional aumenta tal que a distinção do endogrupo é positiva em relação ao exogrupo (organizações concorrentes). No entanto, nem sempre está disponível este contexto em que a existência de outras organizações é saliente. Quando se dá esta indisponibilidade, torna-se difícil gerar comparações entre grupos, pelo que é menos provável que haja uma identificação com a organização. Isto não significa, no entanto, que não se dêem processos de identificação no local de trabalho, mas que num número de casos estes não se verificam em relação à organização como um todo.

Sabemos que a influência das características dos indivíduos no funcionamento da organização tem sido um tópico importante e que o mesmo se verifica em relação à influência que as características da organização sobre o comportamento dos indivíduos. Para além disso, é preciso considerar os indivíduos não apenas como participantes da organização, de uma forma isolada, mas como pertencentes a grupos. Na organização desenvolvem-se relações preferenciais entre um número limitado de indivíduos, que têm interacções comuns e que partilham um conjunto de interesses e valores. A organização é, em larga medida, responsável por parte destes grupos, particularmente quando divide funções por diferentes departamentos ou quando especifica diferentes níveis hierárquicos. Para além disso, as pessoas desenvolvem espontaneamente grupos de natureza informal.

A questão dos grupos sociais significativos chama-nos a atenção para dois pontos importantes: primeiro, nem todos os grupos modulam a nossa identidade, então, por que é que alguns grupos são significativos?, e, em segundo lugar, como é que se tornam significativos?

Assim, se a fonte primária de identificação não é, necessariamente, para com a organização como um todo, mas para com o seu grupo de trabalho, muitas vezes um departamento, então olhar para a identificação com a organização não é suficiente para compreender este fenómeno. Esta “preferência” pelos grupos de trabalho deriva da sua capacidade de proporcionar uma adequação comparativa e distinção positiva. Esta questão é amplamente explorada pela Teoria da Distintividade Óptima de Brewer (1991; 1993), pelo que a vamos adicionar à discussão.

A Teoria Da Distintividade Óptima

As consequências da passagem da identidade pessoal para a identidade social, em termos de autocategorização, e olhando para as organizações como um todo têm sido o foco da discussão apresentada até agora. No entanto, ainda encontramos várias questões por responder, nomeadamente, por que é que as pessoas se identificam com a pertença a determinados grupos e a outros não, por exemplo, com o seu grupo de trabalho em detrimento da organização.

A Teoria da Distintividade Óptima (TDO) propõe algumas respostas, servindo-se do conceito de identidade social como factor conciliador de duas necessidades opostas: assimilação e diferenciação em relação aos outros (Brewer, 1991). Este modelo postula que os indivíduos tendem a evitar autoconstruções que são ou demasiado personalizadas, pelo que não permitem a sensação de assimilação, ou demasiado inclusivas, não promovendo diferenciação em relação a outros, preferindo definir-se, então, pela pertença a categorias distintas (Brewer, 1991).

Sabemos que a pertença a um grupo tem uma importância crítica para o funcionamento individual, tanto cognitiva como emocionalmente. A espécie humana funciona em unidades sociais, como nos lembram Erikson (1968) ou Brewer (1991; 1993). A Abordagem da Identidade Social (e.g. Tajfel & Turner, 1986) mostrou-nos como incorporamos esta necessidade na construção do nosso *self*. No entanto, Brewer (1991) alerta-nos para o facto de que a identidade social não corresponde à mera pertença a um grupo ou categoria social. A pertença a um grupo ou categoria é, por

ventura, voluntária ou imposta, mas a identidade social é sempre uma escolha: é possível que as pessoas reconheçam que se inserem numa série de grupos sociais sem que tal signifique que se identificam com eles.

Neste sentido, por que é que certas identidades sociais se constroem a partir da pertença a grupos e outras não? Brewer (1991; 1993) argumenta que a “selecção” de identidades sociais deriva de uma tensão fundamental entre, por um lado, as necessidades humanas de validação e semelhança e, por outro, de individuação e unicidade. A Abordagem da Identidade Social pode ajudar-nos a integrar estas necessidades aparentemente díspares, já que o conceito de identidade social pode ser visto como um compromisso entre a assimilação e a diferenciação em relação aos outros.

Por assimilação entende-se a inclusão do *self* e dos outros nas categorias sociais definidas por características partilhadas ou interesses comuns. Conversamente, a diferenciação é a exclusão dos outros da definição do eu (Brewer, 1993). Nesta linha, a necessidade de inclusão é satisfeita dentro do endogrupo, enquanto a necessidade de distinção é conseguida através da comparação com o exogrupo (Brewer, 1993). Assim, as identidades sociais permitem-nos ser o mesmo e diferentes, ao mesmo tempo (Brewer, 1991).

A capacidade de um dado grupo ou categoria para satisfazer estas necessidades opostas depende do seu nível de inclusão, ou seja, a quantidade ou diversidade de pessoas que podem ser classificadas como membros desse grupo/categoria (Brewer, 1993). Tal indica-nos, desde já, os factores essenciais na procura do equilíbrio: o tamanho e as fronteiras do grupo. Em grupos grandes e difusos a assimilação só pode ser atingida à custa da necessidade de diferenciação. Ao mesmo tempo, grupos pequenos e restritos implicam que a necessidade de diferenciação seja obtida sacrificando a necessidade de assimilação. Em ambos os casos, extremos em termos da dimensão inclusão, a sensação de segurança e valor próprio estão ameaçados (Brewer, 1993), pelo que o grupo não cumpre satisfatoriamente a sua função psicológica e social.

Tal não traduz, no entanto, uma correlação inversa entre o tamanho do grupo e a distintividade, apenas que categorias que incluem um grande número de pessoas num dado contexto social não são suficientemente diferenciáveis para que constituam grupos sociais significativos. Ao mesmo tempo, uma individuação excessiva não é desejável, pois não atende à necessidade de integração e aceitação que está sempre presente (Brewer, 1991). O certo é que em qualquer dos casos, os grupos necessitam de manter a

distintividade para poderem sobreviver, pois só assim cumprem a sua função psicológica e social perante os seus membros, justificando a sua existência.

O ideal é, então, atingir um equilíbrio, a que Brewer (1991; 1993) chama de distintividade óptima. Esta é alcançada através da identificação com categorias com um nível de inclusão tal que os graus de activação da necessidade de assimilação e diferenciação são iguais. Qualquer oscilação na direcção da diluição do *eu* é acompanhada com a motivação contrária (busca pela individuação), enquanto a movimentação excessiva no sentido de aumentar a individuação do *self* desencadeia a necessidade de assimilação que motiva a identificação endogrupal (Brewer, 1993).

Estes desvios do equilíbrio, em qualquer sentido, levam os indivíduos a procurar, de novo, o ponto em que a identificação social e a lealdade ao grupo são mais intensas (Brewer, 1991). Assim, este modelo assenta sobre quatro permissas essenciais.

Em primeiro lugar, a identificação social será mais forte para grupos ou categorias sociais em que o nível de inclusão resolva o conflito entre a necessidade de diferenciação do *self* e assimilação dos outros.

Num segundo, patamar, temos que a distintividade óptima é independente das implicações avaliativas da pertença a um grupo, do prestígio (social) a que se refere a Abordagem da Identidade Social. Ainda que em competição directa, quando todos os outros factores são iguais, os indivíduos preferam identidades grupais positivas a negativas.

Um terceiro princípio é o de que a distintividade de uma dada identidade social está dependente do contexto, mais especificamente, do quadro de referência dentro do qual as identidades sociais possíveis podem, ou não, ser activadas.

Finalmente, o nível óptimo da distintividade ou inclusão de uma categoria é função da força relativa de motivações opostas para a assimilação e diferenciação, sendo que esta força relativa varia de indivíduo para indivíduo, de acordo com as suas normas culturais, de socialização e experiência recente (Brewer, 1991).

Voltando à questão do autoconceito, temos que este modelo aponta para que haja um nível de identidade social dominante, sendo o autoconceito primário dentro de uma dada dimensão. Assim, temos que na maior parte das situações, a identidade pessoal não será a que proporciona um nível ideal de autodefinição, mas antes uma identidade social, com um nível intermédio de inclusão, que produza simultaneamente uma identidade partilhada com o endogrupo e diferenciação do exogrupo. Por outras

palavras, quando uma identidade social distinta é activada, o eu social domina o eu individual.

Neste momento podemos compreender que as categorias e as identidades sociais são de grande relevância para compreender o ser humano. No entanto, este estudo é útil também fora do domínio estrito da relação entre os processos intergrupais e intragrupais, nomeadamente na sua aplicação ao comportamento organizacional. Estes princípios sugerem que as identidades sociais provavelmente tornam-se salientes a um nível inferior ao da organização como um todo, porque num contexto intra-organizacional as pessoas fazem comparações mais facilmente entre diferentes grupos de trabalho do que empresas. Bem como identidades suborganizacionais permitem aos colaboradores sentirem que o endogrupo é especial e distinto dos outros.

Van Knippenberg e Van Schie (2000) afirmam que a identificação com o grupo de trabalho imediato é, de facto, mais elevado do que com a organização como um todo. Mais, esta identificação também é melhor predictor de motivação no trabalho e envolvimento com este. No entanto, isto não significa que a identificação com o grupo de trabalho seja um melhor predictor de comportamento organizacional do que a identificação com a organização no seu todo. Como uma condição essencial para o estabelecimento de uma identidade social é a comparação entre grupos, nesse seguimento seria de esperar que a importância da identificação com a organização como um todo enquanto predictor do comportamento aumentaria conforme aumente as oportunidades de comparação interorganizações (Haslam, 2004). Mais, a realidade é que é mais fácil surgirem oportunidades de comparação entre grupos de trabalho dentro da organização, o que leva a especular que haja uma maior facilidade na construção de uma identidade baseada na pertença a esse grupo.

Ao mesmo tempo, podemos especular que, de acordo com a Teoria da Identidade Social, como essa comparação intergrupar pretende alcançar uma definição positiva para o indivíduo através da pertença a esse grupo, é mais provável que este se interesse por adquirir a identidade de uma organização com prestígio, que é o mesmo que dizer, uma empresa com uma forte identidade. Na ausência de uma identidade forte, parece lógico que os indivíduos se voltem para o seu grupo de trabalho.

Estas ideias também são suportadas pela Teoria da Distintividade Óptima: organizações com uma identidade difusa são grupos cujas fronteiras são demasiado permeáveis e inclusivas, não proporcionando o equilíbrio entre distinção e assimilação

que as pessoas procuram na afiliação a um dado grupo. Mais, esta teoria traz um outro elemento muito interessante para a discussão: o tamanho.

Em princípio, quanto maior for um dado grupo (e uma organização é sempre maior que os grupos que a constituem), mais inclusivo este será e mais diluídos serão os seus limites, condições não satisfatórias para o *self*, cuja necessidade de se distinguir dos outros fica ameaçada.

Outra questão levantada pela Teoria da Distintividade Óptima é o papel da identidade pessoal e da identidade social, como estas se articulam. No contexto organizacional, quando as pessoas se categorizam a si mesmas a um nível pessoal, estão motivadas para realizar aquilo que promove a sua identidade pessoal enquanto indivíduos. Mas ao categorizarem-se a um nível social, realizam as actividades que promovem a sua identidade social enquanto membros de um grupo. Assim, necessidades associadas com uma identidade pessoal saliente são mais especializadas e idiossincráticas do que as associadas com a identidade social. Tal ajuda-nos a compreender porque é que devemos ver a “identidade” a que se referem Akerlof & Kranton (e.g. 2005) como o conceito de identidade social.

Esta ideia, da identidade como motivador, é explorada, na óptica da Economia por George Akerlof e Rachel Kranton (2000, 2005, 2010), no seu trabalho *Identity Economics*. Como temos referido, considerar uma *Identity Economics* faz sentido do ponto de vista psicológico, pois as pessoas negociam a sua identidade, bem-estar e relações com os outros em parte através do dinheiro e bens materiais (Dittmar, 1996).

Identity Economics: A Visão Da Psicologia

A ideias de Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010) providenciam um enquadramento útil para conceptualizar a relação entre indivíduos e organização, em termos mais abrangentes do que simplesmente as propostas contratualistas vinculadas pela teoria económica. Mais concretamente, dá-nos evidências do reconhecimento emergente de que as ligações das pessoas ao seu local de trabalho não se baseiam puramente em preocupações económicas. No entanto, *Identity Economics* não deixa transparecer por completo a compreensão profunda dos laços entre colaboradores e organização, os antecedentes destes laços e as consequências dos mesmos.

A primeira noção a reter é que este modelo assenta na premissa de que as preferências, um conceito económico que abriga os gostos, inclinações e motivações das

peças e que tem pontos de contacto com a definição de personalidade ou identidade utilizada nas ciências psicológicas, variam com o contexto social. É interessante constatar como Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010) compreendem que a noção de preferência varia com o contexto social, mas quando a operacionalizam no seu modelo, debaixo da etiqueta “identidade” lhe negam esta propriedade dinâmica e fluída. Existem duas possibilidades nesta contradição: ou, de facto, os autores têm uma visão ambígua do que é a identidade e para proteger a elegância do seu modelo decidem que esta pode apenas ser ou não convergente com a identidade da organização, ou então simplificam demasiado o que é o contexto (social) organizacional, assumindo que uma vez que um indivíduo entra na esfera da organização essa passa a ser o único contexto social que molda o seu comportamento, o que, sabemos, é falso.

Em cada situação intervêm um sem número de factores que criam diferentes contextos dentro de um único local. Da necessidade de navegá-los e compreender qual é a sua localização relativa nascem os processos cognitivos de categorização social que, eventualmente, permitirão a construção de uma identidade social. Aliás, se não existissem vários contextos, mesmo dentro de uma organização, não surgiria a necessidade de criar uma identidade alocada a esse grupo.

O segundo ponto, em que temos de olhar para este modelo com alguma precaução, prende-se com a definição de identidade. Os autores colocam-na nestes termos: a identidade de uma pessoa descreve os ganhos e perdas em utilidade de comportamentos que se conforma ou desviam das normas de uma dada categoria social numa situação em particular (Akerlof & Kranton, 2010). Como tem vindo a ser referido, a identidade é um conceito que se tem mostrado muito flexível na literatura, talvez, demasiado flexível. É importante, no entanto, definir os seus limites. O tipo de manipulação do conceito que os autores (2000, 2005, 2010) fazem sugere que a sua visão é análoga à da identidade social, uma identidade construída através da pertença a grupos com normas próprias, enquanto a identidade pessoal seria equiparada às preferências, traços individuais e intrínsecos, como referem os autores de *Identity Economics* (2000, 2005, 2010).

Outro aspecto que a definição de identidade acima exposta deixa a descoberto é o facto desta perspectiva ver as organizações como “situações”, contextos com regras próprias e absolutas que governam todos os comportamentos dos sujeitos, não deixando espaço para a emergência de outras identidades. Assumir que as organizações são meios estanques que activam sempre a mesma identidade (colaborador da...), conforme ou

divergente em relação à vinculada, é simplificar demasiado a realidade ao ponto de a distorcer. A revisão literária que conduzimos até aqui sugere que as organizações são meios sociais complexos e altamente propícios à emergência de diferentes identidades (e.g. Ellemers et al, 2003).

Outra questão a pensar é que a identidade social é fluida e variada. Nenhum indivíduo possui apenas uma identidade social, ou mesmo uma identidade social por contexto. Pelo contrário, as pessoas podem e, de facto, autocategorizam-se com mais do que um grupo dentro de vários níveis de inclusividade. Mudanças no contexto social, tanto proximais, tal como a estrutura de referência saliente, como distais (históricas ou temporais, por exemplo) afectam a saliência de diferentes categorias sociais (Ellemers et al, 2003). E uma série de factores, comportamentos e estruturais, como a justiça, o estatuto ou a permeabilidade, afectam a identificação das pessoas com a categoria social saliente.

Para terminarmos a questão da definição de constructos, é possível que os autores (2000, 2005, 2010) insistam em usar o constructo identificação, quando na verdade se referem ao que é denominado por compromisso organizacional (*organizational commitment*): os laços afectivos entre o indivíduo e a organização. Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010) frequentemente estão mais interessados nas atitudes em relação ao emprego e à organização, bem como satisfação laboral bem, envolvimento e apoio percebido por parte da organização, características do compromisso organizacional (van Knippenberg & Sleebos, citados por Ellemers et al., 2003). Tal está relativamente explícito nos exemplos que Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010) apresentam: desde o interesse por perceber o que faz os colaboradores exercerem o maior esforço possível (que seria o compromisso e não a identificação) à história de um operário de uma fábrica com uma muito fraca satisfação laboral. Apesar de Akerlof & Kranton se estarem previamente a referir ao compromisso com a organização em vez de identificação, o certo é que a segunda está na base da primeira (Haslam, 2004).

No entanto, Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010) têm todo o mérito em trazer para um meio pouco permeável a outras ciências sociais conceitos que aproximam os modelos económicos da realidade. De facto, tal como estes observam (2000, 2005, 2010), a identificação com a organização é um poderoso motivador. Aliás, uma das evidências mais robustas proporcionadas pela investigação das aplicações da Abordagem da Identidade Social ao contexto organizacional é a de que uma elevada

identificação organizacional leva a um melhor desempenho em tarefas e melhores comportamentos de pertença à organização (Ellemers et al, 2003).

Esta parece uma perspectiva promissora: se os empregadores conseguirem promover a identificação com a organização, então poderão recolher grandes quantidades de trabalho na ausência de compensação material. De facto, como notam Huo, Smith, Tyler & Lind (como citados por Ellemers et al, 2003), a justiça procedimental (*procedural fairness*) tende a aumentar a identificação organizacional o que, por sua vez, permite à organização redireccionar o enfâse dos colaboradores dos ganhos monetários para interesses relacionais e interpessoais, permitindo àqueles em posições de chefia ocuparem-se menos em oferecer os ganhos desejados aos membros do grupo e mais em alcançarem um bem maior e manter a estabilidade social.

Não obstante, nenhum tipo de colaborador subsiste apenas de identidade social e vai sempre exigir algum tipo de compensação, um facto que Akerlof & Kranton (e.g. 2005) não descurem. Neste sentido, é importante compreender que as evidências reportadas pela Abordagem da Identidade Social são de que os ganhos pessoais não são os únicos que motivam as pessoas, pois os ganhos do grupo também têm uma influência positiva no comportamento. Mais uma vez referimos que a Abordagem da Identidade Social introduz uma informação muito importante: a compensação monetária tem, muitas vezes, uma função grupal, comunicando valor social percebido e respeito baseado na identidade (Ellemers et al, 2003). Assim, por muito que os empregadores gostassem, tentar aumentar a identificação social com a organização para obter mais trabalho sem maior remuneração é arriscado, pois o comportamento humano não advém de motivações unitárias e sem contexto, sociais ou não (Ellemers et al, 2003).

Na verdade, o que a Abordagem da Identidade Social nos diz é que as pessoas são tanto membros de grupos como indivíduos únicos e que estas pertenças a grupos apenas facilitam a coordenação, cooperação e comunicação. Tal permite, então, atingir objectivos pessoais e grupais bem como aspectos importantes e válidos de autodefinição. Estes aspectos deveriam ser mais explícitos no trabalho de Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010). Como tal, mesmo que assim o pretendessem os empregadores, é extremamente difícil implementar estes princípios. Ou seja, não é realista esperar que os colaboradores desenvolvam uma identidade social que tenha como base a pertença à organização e não a inclusão numa dada profissão, classe, género ou etnicidade.

Ainda que seja referido o esforço como um componente essencial deste modelo, o que implica que a produtividade esteja incluída no modelo, este não é um modelo de descrição da produtividade, mas sim incentivo à mesma, logo, é um modelo de motivação. Aliás, Akerlof & Kranton (2005, 2010) sugerem que assenta na distinção clássica de motivação extrínseca versus intrínseca.

Outra questão interessante prende-se com o facto do modelo proposto por Akerlof & Kranton (2005, 2010) ser suficientemente flexível para albergar os diferentes níveis de identidade dentro de uma organização, sendo que nem sempre a identificação se verifica, estritamente, à organização. Apesar de apresentarem um modelo de identificação à organização e outro ao grupo de trabalho, os autores não explicitam em que circunstâncias é mais vantajoso adoptar um ou outro modelo para o desenvolvimento do contracto óptimo. Uma boa sugestão será recorrer à formulação que diz respeito apenas à articulação com a identidade da organização quando essa é a fonte primária de identificação para os colaboradores. Quando, por outro lado, se verificar que existe maior identificação com os grupos de trabalho, o bom senso aponta para que se utilize o modelo adaptado a esse contexto. Mas mesmo esta divisão aparentemente simples levanta questões. Desde logo, em que condições é que os colaboradores se identificam mais com a sua organização ou com o seu grupo de trabalho? Ou como é que as chefias, em certo ponto, elementos externos ao grupo, se apercebem destes fenómenos? Esta é uma questão pertinente cuja resposta interessa a domínios mais vastos do que a definição de contractos. Nomeadamente, interessa às chefias no sentido de promover um equilíbrio nos níveis de identidade que mantenham os vários grupos em cooperação.

Até aqui temos explorado a teoria por detrás da interacção de grupos e as consequências que esta tem para a formação da identidade. No caso específico que aqui tratamos, temo-nos interessado pelo contexto organizacional e como os diferentes grupos, desde a própria organização aos grupos de trabalho, por exemplo, promovem, ou não, a construção de uma identidade social em torno dos seus atributos. No entanto, antes de mais, é necessário compreender, o que é um grupo, como é que nos apercebemos que estamos perante um e o que isso significa em termos de processamento de informação. Para melhor entendermos estes processos, vamos rever o quadro teórico sobre a entidade.

ENTITIVIDADE: como identificar um grupo

Sendo assim, comecemos por perguntar o que define um grupo. Quando falamos de grupos não nos referimos apenas a um conjunto de pessoas. Podemos identificar facilmente vários agregados de pessoas que não são, necessariamente, grupos: as pessoas na fila do supermercado ou na paragem do autocarro, por exemplo. Então, o que torna um conjunto de pessoas um grupo?

Esta é a questão central explorada no artigo clássico de Donald Campbell (1958). O autor oferece a sua perspectiva baseada na tradição gestaltica, abordando quando e com base em quê apercebemo-nos que um dado conjunto de pessoas tem as propriedades de um grupo. Campbell introduz, então, o termo “entitividade” para referir-se ao grau em que [um agregado de pessoas] possui a natureza de uma entidade, de ter uma existência real” (1958, p.17).

Esta resposta tem duas implicações: por um lado, Campbell (1958) claramente propõem-se definir “grupo” do ponto de vista do percipiente, de alguém que, estando fora do grupo, o consegue perceber como tal. Esta questão é, provavelmente, um dos pontos mais interessantes do trabalho que aqui apresentamos. A entitividade explora a temática dos grupos de uma perspectiva exterior: enquanto percepção de terceiros ao grupo. Este ponto parece contrastar com a revisão que fizemos da Abordagem da Identidade Social e da Teoria da Distintividade Óptima que, claramente, discutem os indivíduos e o grupo de um ponto de vista endógeno. No entanto, ao continuarmos o raciocínio atando-o a um corpo de investigação como o da entitividade, com a sua dimensão de percepção dominante, podemos tentar ver a Identidade, também, como espectadores.

Em segundo lugar, ao colocar a entitividade como um grau, o autor perspectiva este conceito não como uma propriedade dicotómica do grupo (i.e. um grupo possui ou não entitividade), mas como um contínuo ao longo do qual diferentes grupos são percebidos como possuindo, em maior ou menor quantidade, esta característica. Mais especificamente: uma característica que varia em extensão de grupo para grupo, bem como o facto de os percipientes variarem na sua atribuição da qualidade de “entidade real” a diferentes agregados (Hamilton, 2007). Tal significa que todos os grupos são entitativos (ainda que em diferentes quantidades), ou seja, a entitatividade é uma característica inerente aos grupos.

Após a publicação do trabalho de Campbell, o estudo da entitividade esteve adormecido por várias décadas. 1996 tornar-se-ia num ano de mudança, quando dois artigos (Brewer & Harasty, 1996; Hamilton & Sherman, 1996), são lançados independentemente mas quase em simultâneo. Estas publicações colocaram o tema da entitividade, de novo, no centro do estudo da percepção de grupos. O próprio termo “entitividade” é alargado no seu domínio. No seu sentido mais lato, a entitatividade refere-se, agora, quer a propriedades reais do grupo (caso em que seria comparável à coesão, Hamilton (2007)) ou à percepção do grupo como uma entidade viável e não um simples agrupamento de pessoas.

Entretanto, um vasto corpo de literatura formou-se em torno de como os seres humanos percebem agregados de pessoas como um todo unificado e com sentido e as implicações que isso tem em termos de significado (e.g. contribuições para o estudo dos estereótipos). A entitividade é o que une (ou, pelo menos, o que é percebido como unido) um grupo (Hamilton, 2007). Nesse sentido, põem-se a questão, mas o que leva as pessoas a perceberem um grupo como entitativo? Que pistas influenciam a percepção do grupo?

Campbell (1958) foi, naturalmente, o primeiro a adiantar que factores poderiam influenciar a percepção da entitividade, por exemplo, a semelhança. Lickel, Hamilton, Wierzchowska, Lewis, Sherman, e Uhles (2000) interessaram-se precisamente por esta ideia, tendo desenvolvido um estudo no sentido de determinar como é que as pessoas vêem a entitividade de um grupo. Para tal, mediram as percepções que as pessoas tinham sobre vários grupos (n=40) em relação a vários atributos. Estes incluíam uma questão sobre até que ponto cada grupo se podia qualificar como grupo, que visava medir a entitividade. As restantes propriedades avaliadas procuravam encontrar pistas associadas com a percepção da entitividade. Verificou-se que as variáveis interação, importância, semelhança, objectivos comuns e resultados comuns estavam significativamente correlacionados com a entitividade e, como tal, eram pistas importantes na sua percepção.

A questão da semelhança, em particular, assumiu grande protagonismo. Uma série de estudos (e.g. Brewer, Weber & Carini, 1995; Brewer & Harasty, 1996; Spencer-Rodgers, Hamilton & Sherman, 2007) parece efectivamente apontar nesse sentido. No entanto, estudos mais recentes questionam esta ideia. Crump, Hamilton, Sherman, Lickel, & Thakkar (2010) oferecem evidências de que a entitividade não depende da semelhança. Mais concretamente, ao manipular a semelhança, os autores (2010)

obtiveram efeitos sobre a percepção da semelhança, mas não sobre a percepção da entitividade. Da mesma maneira, a manipulação da entitividade produziu variações na percepção da entitividade, sem ter afectado significativamente a percepção da semelhança (Crump et al, 2010).

Este género de evidências divergentes põe a descoberto algumas questões que ainda necessitam de ser revistas no que diz respeito ao estudo da entitividade. Desde logo, o modo como a entitividade deve ser medida continua a apresentar ambiguidades. Quando manipulamos pistas/critérios que predigam a entitividade (e.g. Campbell, 1958; Lickel et al., 2000; Castano, Yzerbyt & Bourguigno, 2003; Crump et al, 2010) estamos, na realidade, a procurar aquilo que se relaciona com a entitividade (muito claro quando obtemos medidas de correlação com a entitividade), ao invés de definir o que entitividade é.

De uma maneira geral, existe algum consenso na ideia de que a entitividade reflecte a percepção de unidade ou unicidade de um grupo (Hamilton, 2007). Neste sentido, medir julgamento sobre a extensão da percepção de um grupo como uma unidade ou “uma coisa”/entidade por oposição a um conjunto de pessoas, até que ponto os membros de um grupo se avaliam como tal ou até que ponto um grupo tem características que o permitem classificar como tal podem ser mais pertinentes (Hamilton, 2007). Para todos os efeitos, não existe, para já, um instrumento consolidado para avaliar a entitividade.

Outra questão que se levanta imediatamente a seguir, e que transcorre da falta de profundidade da definição de entitividade, é o facto de que esta pode não ser um conceito unitário, mas multifacetado. Mais concretamente, a entitividade poderia tomar diferentes formas em diferentes grupos. Recentemente, Brewer, Hong, & Li (2004) sugeriram as pistas ou critérios apontados por autores como Campbell (1958) podiam ser vistos como teorias que os sujeitos têm acerca de grupos sociais específicos e que conferem significado social aos grupos, ao mesmo tempo que têm um valor preditivo (McGarty, Haslam, Hutchinson & Grace, citados por Brewer et al, 2004).

Mais especificamente, podemos referimo-nos à entitividade como uma teoria sobre a origem comum dos comportamentos e atitudes partilhados pelos vários membros de um dado grupo. Isto significa que o que torna um agregado um grupo seria a crença de que alguns aspectos do comportamento dos seus membros derivam de uma origem comum. A vantagem das teorias sobre a origem é que proporcionam simultaneamente os limites e a coerência que tornam um grupo uma unidade social

(Brewer et al, 2004). Nesta visão, existem duas versões de entitividade: a teoria essencialista (*essentialism*) e a teoria da agência (*agency*).

O Essencialismo e as Teorias de Agência

O essencialismo dos grupos pode ser resumido como a percepção de que existe uma essência intrínseca que define um grupo como uma categoria (Hamilton, 2007). Ou seja, um grupo entitativo caracteriza-se por partilhar uma “essência” que é fixa, inerente e, como tal, estática e imutável (Brewer et al., 2004). Assim, nesta visão, os percipientes tenderão a diagnosticar e avaliar características estáticas como base para os seus julgamentos sobre o grupo e os seus membros. Bons exemplos são os traços de personalidade ou outras representações baseadas em traços, como os estereótipos.

Isto significa que dentro deste modelo, os grupos são percebidos e analisados em termos das características inatas e permanentes dos seus membros. Daí, aspectos como a semelhança entre os membros do grupo, a sua consistência temporal e o que distingue o grupo de outros são todos tidos em conta na percepção da entitividade.

As teorias de agência concentram-se nos processos dinâmicos dos grupos, como objectivos, planos, etc... (Hamilton, 2007). Tal caracteriza o funcionamento do grupo, as mudanças e desenvolvimentos ao longo do tempo. Ao contrário do exemplo anterior, a heterogeneidade e relações entre os diversos membros assumem um papel de destaque aos olhos do percipiente em busca de pistas sobre o grupo. Também o posicionamento do grupo em relação a outros é tido em conta.

Nesta perspectiva, um agregado “torna-se” um grupo (em vez de “ser” um grupo) (Brewer et al., 2004). O reconhecimento de objectivos em comum, um propósito e uma organização com fim de atingir um objectivo partilhado são o que indica que estamos na presença de um grupo. Mais uma vez, em contraste com o que vimos nas teorias essencialistas, os aspectos que aqui definem um grupo são maleáveis e temporários.

O seguinte quadro sintetiza as diferenças entre o modo essencialista e o modo de agência:

Teorias Essencialistas		Teorias de Agência	
Unidade de Análise	Traços de personalidade; estereótipos	Processos psicológicos (ex: valores)	objectivos,

Semelhança Intragrupal	Consistência intragrupal; semelhanças e consistência de comportamento entre os membros do grupo	Heterogeneidade; variações e diferenças entre membros do grupo
Semelhança Intergrupar	Distinções claras entre grupos; definição dos limites do grupo alvo	Relações com outros grupos; localização do grupo alvo em relação a uma estrutura social mais lata
Dimensão Temporal	Consistência temporal; foco no background histórico do grupo	Mudanças dinâmicas; foco no futuro e desenvolvimento do grupo

Quadro 1. Teorias Essencialistas vs Teorias de Agência (adaptado de Brewer et al., 2004)

É, no entanto, importante salientar que estas duas visões não são mutuamente exclusivas. Trata-se de dois modos de procurar e processar a informação disponível sobre determinado grupo. Dependendo das condições, as pessoas tendem a recorrer a uma forma ou outra de caracterizar o grupo. Num estudo, Rutchick, Hamilton & Sack (2008) encontraram evidências que contribuem para esta ideia de modos de processamento alternativos. Os autores manipularam a construção de grupos enfatizando ou características categoriais ou características dinâmicas, concluindo que informação acerca da semelhança entre os membros do grupo dava origem a percepções de maior entitividade quando os grupos tinham sido construído com base em propriedades categoriais, enquanto informação acerca das acções e interacções entre os membros do grupo favorecia a percepção de entitividade para os grupos construídos através de propriedades dinâmicas. Isto significa que qualquer grupo pode ser visto de ambas as maneiras, ainda que certos grupos se predisponham mais a serem avaliados segundo um conjunto de parâmetros ou outro.

Lickel et al. (2000) distingue cinco tipos de grupo diferentes: de intimidade, como a família; de tarefa, como os grupos de trabalho; categorias sociais, como adolescente; grupos sociais fracos e grupos transitórios (como estar na fila do supermercado). Estes diferentes grupos variam no seu nível de entitividade: sendo os grupos de intimidade os mais entitativos, seguido dos grupos de tarefas e as categorias sociais.

O que é interessante reter aqui, é que estes grupos também variam nas características que lhes são inerentes e que são consideradas importantes para a sua percepção. Mais especificamente, é possível que haja diferenças entre os vários tipos de grupo tal que a entitividade terá significados e papéis diferentes para diferentes tipos de

grupo (Hamilton, 2007). Por exemplo, os grupos de intimidade são pequenos grupos com altos níveis de interação, com um foco na pertença (*membership*) ao grupo, longa história relacional e muito baixa permeabilidade (dificuldade em entrar ou sair do grupo) (Lickel et al., 2000). Estas características são consistentes com aquelas que procuramos ao utilizar uma teoria essencialista. Aliás, se nos focarmos no tipo de grupo que descrevemos como de intimidade – e.g. família, amigos – conseguimos compreender que estes são grupos naturais, ou seja, que facilmente se definem pela sua essência. Neste sentido, estes grupos tendem ser vistos através de uma lente essencialista.

Já os grupos de tarefa, como o próprio nome indica, surgem em torno de objectivos. A necessidade de concretizar um objectivo comum é subjacente à formação destes grupos (Johnson, Crawford, Sherman, Rutchick, Hamilton, Ferreira & Petrocelli, 2006), pelo que outras características como o destino comum, e, conseqüentemente, foco no futuro, altos níveis de interação, resultados comuns, historial curto e alta permeabilidade adequam-se mais a teorias de agência.

Mais, Sherman, Castelli & Hamilton (2002) verificaram que estes grupos desempenham um papel psicológico real, não sendo apenas fruto de operações estatísticas. Na verdade, as pessoas utilizam esta tipologia espontaneamente no processamento e armazenamento de informação acerca de grupos sociais. Tal está em linha com as evidências de Deaux, Reid, Mizrahi & Ethier (1995), que procuraram encontrar uma tipologia de identidades sociais. Os seus resultados mostram *clusters* de identidades análogas aos grupos propostos por Lickel e colaboradores (2000). Por exemplo, o grupo de identidade pode ser comparado ao *cluster* relacional de Deaux et al., tal como o grupo de tarefa é semelhante às identidades expressas sob “vocação/avocação” (Lickel et al., 2000).

Finalmente, Rutchick, Hamilton, & Sack (2008) também trazem resultados que contribuem para a expressão da visão dualista de Brewer et al. (2004). Os autores manipularam a construção de grupos de acordo com as suas propriedades, tal que tinham grupos baseados em categorias (e, portanto, privilegiavam o modo essencialista) e grupos baseados em propriedades dinâmicas (apelando modo de agência). Foi pedido, então, aos sujeitos que realizassem uma série de julgamentos acerca de um grupo alvo (categorial vs dinâmico), incluindo sobre a entitividade. A informação sobre a semelhança entre os membros do grupo funcionava como uma melhor pista para a entitividade no caso dos grupos baseados em categorias, ao mesmo tempo que

informação sobre as acções e intenções do grupo era melhor indício de entitividade perante grupos construídos a partir de propriedades dinâmicas (Rutchick et al., 2008).

Mais, Rutchick e colaboradores (2008) também recolheram evidências de que identificar um grupo como categórico versus dinâmico leva a inferências diferentes sobre os seus membros. Tal explica-se pois uma categoria é, naturalmente, homogénea na característica ou dimensão que a define, pelo que os membros de categorias entitativas serão percebidos como partilhando um número de características. E uma vez que as categorias são baseadas em estruturas cognitivas duradouras, as características partilhadas serão, provavelmente, estáticas e persistentes. Assim, os membros de grupos categoriais entitativos são percebidos como partilhando uma essência de características estáveis (como preferências culturais ou estatuto socio-económico) (Rutchick et al., 2008)

Inversamente, os membros de grupos dinâmicos não necessitam de ser homogéneos, podem ser diversos, pois o que os une é a sua interacção e acção colectiva. Quando um grupo dinâmico é entitativo, então os seus membros são percebidos como partilhando característica de acção (de agência) relevantes para a sua funcionalidade, tais como planos ou objectivos específicos (Rutchick et al., 2008).

A contribuição de percepções baseadas na essência a par de baseadas em acções sugere que tanto teorias estáticas/categoriais como dinâmicas são usadas pelas pessoas para fazer julgamentos acerca da coerência geral do grupo. Resta saber se ambos os modos estão presentes em todas as pessoas ou se diferentes indivíduos têm tendências para recorrer (sistematicamente) a um modo ou a outro (Brewer et al., 2004).

Outras avenidas no estudo da entitividade mostraram que esta tem várias implicações no que diz respeito ao modo como processamos informação e para a percepção de grupos. Nomeadamente, sabemos que o processamento de informação para grupos altamente entitativos é semelhante ao usado na formação de impressões de indivíduos (Hamilton, Sherman & Maddox, 2002), num exemplo de processamento integrativo.

Entitividade, processamento integrado e percepção de pessoas

Assim, surgem questões sobre as implicações de variações no nível de entitividade para o processamento de informação sobre pessoas e grupos. Como tal, temos que diferenças na percepção da entitividade traduzem-se em diferenças no tipo de

processamento. Se tomarmos a visão da entitividade como um contínuo (Campbell, 1958; Hamilton & Sherman, 1996), então podemos vê-la como representando um crescendo na integração do processamento da informação conforme esta vai sendo adquirida, usada e armazenada em memória (Hamilton, Sherman & Maddox, 2002).

O processamento integrativo envolve, por isso, uma série de componentes, sendo que cada um contribui para que na codificação da informação o todo seja sempre maior que a soma das partes. Para que tal ocorra os processos dão-se em linha (on-line), i.e., à medida que a informação é adquirida (Hamilton et al., 2002). Existem quatro aspectos de base do processamento integrativo. Em primeiro lugar, este envolve inferências disposicionais espontâneas a partir da informação adquirida. Estas inferências podem ser feitas com base em, por exemplo, traços, objectivos ou motivações do alvo, ou seja, estas inferências são elaboradas a partir da informação disponível.

Um segundo pressuposto é o de que a informação adquirida acerca de um dado alvo social é processada e armazenada conforme é adquirida (on-line) e de acordo com temas salientes, como traços ou objectivos do alvo, que podem, assim, informar o percipiente. Nesta sequência, os percipientes tendem, então, a avaliar os alvos sociais a vários níveis, dependendo do contexto e das exigências (ex: carga cognitiva). O processamento integrativo expressa-se, então, em julgamentos avaliativos feitos conforme a informação é adquirida. Tal ocorre porque a percepção social tem uma natureza avaliativa (Hamilton et al., 2002).

Finalmente, frequentemente os percipientes sociais tendem a procurar a causa de um qualquer comportamento observado, ou seja, tendem a realizar uma análise causal. Tal não se verifica sempre, mas quando acontece envolve inferências atribucionais que, quando feitas on-line, contribuem para o processamento integrativo. Esta forma de trabalhar a informação opõe-se, em certa medida, ao processamento retrospectivo. Este modo passa por utilizar a informação adquirida não imediatamente, mas mais tarde, de forma adiada, incluindo, mas não se limitando, a julgamentos baseados em memória. Hamilton & Sherman (1996) argumentam que o tipo de processamento não varia de acordo com o tipo de alvo, mas antes que as variações na entitividade percebida geram variações correspondentes no grau em que se recorre ao processamento integrativo. Por outras palavras, quanto mais entitativo um alvo, independentemente de ser individual ou colectivo, mais o processamento será caracterizado por inferências disposicionais espontâneas, organização da informação, avaliações e análise causal, todas operações que evidenciam o recurso ao processamento integrativo. Da mesma maneira, quanto

menor a percepção da entitividade, menos processamento integrativo ocorrerá. Assim, quanto maior a percepção da entitividade maior a adesão a este modo e menos se recorrerá ao processamento retrospectivo (Hamilton et al., 2002).

Como tal, a proposta de Hamilton & Sherman (1996) coloca a entitividade como base para determinar o uso de um ou outro modo de processamento e não a natureza do alvo. Nesta perspectiva as pessoas têm expectativas *a priori* acerca da entitividade e unidade de um grupo, ou seja, expectativas acerca da partilha de traços de personalidade, atitudes, objectivos, interesses, valores, etc... pelos membros do grupo. Mas não só os grupos dão origem a percepções diferentes de unidade, também os indivíduos são percebidos como sendo mais ou menos coesos e coerentes. Estas expectativas são essenciais na concepção de Hamilton & Sherman (1996).

Isto significa que os princípios da formação de impressões documentados por Asch (1946) se verificam tanto para indivíduos como para grupos. O postulado fundamental é de que as pessoas assumem unidade na personalidade dos outros, pelo que são vista como entidades coerentes, pelo que a impressão reflecte essa unidade e coerência (Hamilton & Sherman, 1996).

Daqui, temos que os observadores procuram realizar inferências acerca das propriedades disposicionais que constituem o centro da personalidade das pessoas (Hamilton & Sherman, 1996). Este processo é tão automático e enraizado nas pessoas que estas o realizam mesmo em condições em que têm pouca informação (Asch, 1946). Tal é possível pois as pessoas tendem a inferir traços ausentes mas que se adequam à estrutura coerente construída a partir daqueles que foram, efectivamente, percebidos. Mais concretamente, as pessoas possuem representações mentais que são sistemáticas e previsíveis sobre a forma como os diferentes traços de personalidade tendem a co-ocorrer na mesma pessoa (Ferreira, Garcia-Marques, Toscano, Carvalho & Hagá, 2011). A estas representações chamamos Teorias Implícitas da Personalidade.

É esta capacidade do processamento da informação social que nos permite, por exemplo, compreender como é que um dado alvo é percebido com pouca informação. Para além disso, Rosenberg, Nelson & Vivekananthan (1968) mostram-nos que esta variação se dá de acordo com duas dimensões: desejabilidade intelectual e social, cada uma com uma valência positiva e uma negativa.

Estas evidências podem ser interessantes no contexto do raciocínio que temos vindo a desenvolver. Perceber a identidade de uma pessoa é formar uma impressão acerca dela, que é o que pretendemos com este estudo: compreender se os sujeitos percebem a identidade de uma organização através da impressão acerca dos seus colaboradores. Clarifiquemos esta afirmação.

O PRESENTE ESTUDO

Ao longo destas páginas temos vindo a notar como a identidade de uma organização pode afectar o comportamento dos seus colaboradores, nomeadamente a motivação e o desempenho, e, até mesmo, a sua própria identidade. Mas uma questão fica pendente, será que outros, quando observam esta organização e os seus colaboradores se apercebem da influência da primeira sobre os últimos? É possível que a organização não só interfira na percepção de si que têm os colaboradores, mas também na impressão que os outros formam dele, e é isso que pretendemos averiguar neste estudo.

Para além disso, sabemos que esta identificação nem sempre se dá em relação à organização como um todo, mas, mais frequentemente, ao grupo de trabalho (por exemplo, um departamento). Então interessámo-nos, ainda, por perceber se diferentes grupos de trabalho têm também um maior impacto na impressão dos seus membros do que a organização em si. Assim, idealizámos um estudo em que variámos os níveis de identidade de várias organizações hipotéticas de modo a percebermos se uma identidade forte mais facilmente se imprime na percepção que temos dos seus colaboradores.

Uma vez que a organização e os seus departamentos são todos eles grupos, o tamanho é um factor importante. A Teoria da Distintividade Óptima diz-nos que grupos mais pequenos tendem a ser melhores promotores de um equilíbrio óptimo entre assimilação e distinção e, logo, preferidos pelos sujeitos, pelo que uma organização pequena facilita a identificação. Ou seja, quanto mais pequena for a organização, maior a probabilidade dos colaboradores se identificarem com ela. Isto significa que o tamanho é importante para o processo de identificação de um indivíduo, mas será que este se manifesta na impressão que outros têm dele?

Finalmente, como os grupos de trabalho frequentemente oferecem maior identificação, queremos compreender em que termos. Estes grupos variam no sentido em que são percebidos como grupos, na sua entitatividade. Como tal, é possível que grupos mais entitativos tenham maior peso sobre a impressão dos seus membros.

Posto isto, desenhámos duas hipóteses: 1) o tamanho da organização influencia a percepção da identificação, tal que para as organizações pequenas os efeitos de uma identidade forte saem reforçados e os de uma identidade fraca atenuados; e 2) quanto mais entitativos os grupos dentro da organização, maior a probabilidade de que a

impressão associada a cada colaborador se baseie na identidade do grupo, em detrimento da identidade da organização, pois facilita a comparação intergrupos.

Para testarmos estes pressupostos, recorreremos a tarefas de formação de impressões, de modo a compreender como cada um destes factores: Tamanho, Identidade da Organização e Entitividade dos Grupos de Trabalho, afecta a impressão sobre um dado colaborador. Tal deve-se ao facto de que o nosso interesse é na percepção da identidade de outros, i.e., na impressão, pelo que uma tarefa de formação de impressões será, logicamente, o método a seguir.

MÉTODO

Sujeitos.

Neste estudo participaram 160 indivíduos entre os 18 e os 62 anos de idade, com uma média de 24, 1.

101 dos sujeitos eram do sexo feminino e 59 do sexo masculino. Para cada condição existiam 20 participantes, com distribuições assimétricas dos sexos.

Cerca de um quarto da amostra (44 ss), distribuídos pelas 8 condições, eram estudantes de Psicologia do 2º ano. A participação era voluntária e não foram atribuídos quaisquer créditos pelas respostas.

Recolha.

Dos 160 questionários recebidos, 50 (correspondentes à integralidade dos estudantes de Psicologia, mais 6 outros sujeitos) foram aplicados pessoalmente, sendo distribuídos equitativamente pelas 8 condições (um exemplo do questionário encontra-se no Anexo A).

Os restantes 110 questionários foram obtidos *online*, utilizando a ferramenta Google Docs e correspondiam, integralmente, às versões em papel, salvo aspectos gráficos menores.

Materiais.

Para construir os materiais de teste foram definidos parâmetros para cada uma das variáveis. Em relação ao tamanho da organização, uma organização de grandes dimensões é determinada por um número de 200 ou mais colaboradores, enquanto uma organização de pequenas dimensões tem 30 ou menos colaboradores.

No que diz respeito aos níveis de identidade social, existem duas possibilidades: forte ou fraca, que se cruzavam com o tamanho da organização, bem como no caso da entitividade: os grupos podiam ser altamente entitativos ou pouco entitativos.

Em seguida foram preparadas diferentes descrições de organizações e grupos de trabalho. Inicialmente foram criadas 8 “histórias” distintas sobre organizações hipotéticas: 2 sobre organizações com uma forte identidade e de grandes dimensões, 2 sobre organizações com uma forte identidade e de pequenas dimensões, 2 organizações com uma fraca identidade e de grandes dimensões, 2 organizações com uma fraca identidade e de pequenas dimensões.

Destas histórias, foram seleccionadas 4, uma para cada combinação identidade x tamanho, com base nos *scores* de um pré-teste em que 15 sujeitos avaliaram 8 descrições diferentes de organizações que variavam no seu nível de identidade e tamanho. Foi escolhida para cada condição a “organização” que exibía ou o maior *score* (no caso de uma identidade forte) ou o menor *score* (para uma identidade fraca). Os *scores* resultavam da média da avaliação de cada descrição numa escala de Likert de 5 pontos, em relação a 5 parâmetros inspirados nos instrumentos de avaliação da identidade de Bernardo (2011).

Para o grau de entitividade dos grupos, estes foram descritos como tendo as propriedades indicadas como favorecendo a entitividade: destino comum (*common fate*) e semelhança (e.g. Lickel et al, 2000). Estas foram manipuladas para serem elevadas em grupos altamente entitativos e fracas para grupos pouco entitativos, dando origem a 8 histórias diferentes sobre 8 grupos de trabalhos (que foram sempre apresentados como correspondendo a departamentos). Todas estas descrições utilizadas foram pré-testadas pelos mesmos 15 sujeitos. As duas versões utilizadas, uma para cada nível da variável, representam os estímulos com maior e menor *score* no pré-teste. Mais uma vez, as avaliações foram feitas sobre uma escala de Likert de 5 pontos e utilizando 5 itens da escala de entividade de Spencer-Rodgers, Williams, Hamilton, Peng, & Wang (2007).

Os exemplos de cada material criado e *scores* podem ser consultados nos Anexos B e C, respectivamente.

Em relação ao teste propriamente, para a primeira tarefa foram utilizados 8 traços correspondentes aos 2 traços mais saturados em cada dimensão encontrada por Rosenberg et al. (1968) e replicada por Ferreira et al. (2011). Assim, para a dimensão intelectual positiva contribuíram os traços “culto” e “hábil”, para a negativa “desmotivado” e “irresponsável”, para a dimensão social positiva “generoso” e “compreensivo” e “invejoso” e “arrogante” na dimensão social negativa.

Estes foram utilizados enquanto estímulos sobre os quais as pessoas efectuavam julgamentos numa escala de Likert de 5 pontos. Utilizar as dimensões intelectual/social de Rosenberg et al. (1968) pareceu pertinente, já que estas dimensões são altamente relevantes no contexto organizacional e frequentemente avaliadas durante os processos de candidatura.

Procedimento.

Foi pedido aos sujeitos que pensassem nas organizações que conhecem e no tipo de pessoas que trabalha em cada uma (*Pense nas várias organizações que conhece, empresas ou instituições. Estas organizações e os colaboradores que lá trabalham causam-nos uma impressão.*). De seguida, estes foram instruídos para lerem um texto sobre uma dada organização.

A ordem de apresentação das variáveis num texto único era: tamanho, descrição da organização e descrição de um departamento da organização. Uma vez lido o texto, os sujeitos deviam concentrar-se nas pessoas que trabalham na organização sobre a qual acabaram de ler e pensar na impressão que estas lhe causaram (ex: *Pense nos colaboradores que trabalham na Tron IT, nas suas características e nos seus comportamentos. Estas pessoas causam-nos uma impressão.*).

De seguida era-lhes dito que o “Francisco” era um dos colaboradores dessa organização e que trabalhava no departamento que acabaram de conhecer. Mais uma vez, apelava-se à impressão que o Francisco causou.

Então, pedia-se aos sujeitos que, baseados na impressão do Francisco com que ficaram, o julgassem, de 1 a 5, em relação a 8 atributos, correspondentes aos 2 traços mais saturados em cada dimensão de Rosenberg et al. (1968).

Finalmente, na segunda tarefa, os sujeitos deviam descrever o Francisco em 5 traços.

Design.

Para este estudo pensou-se num design 2x2x2 (tamanho da organização x nível de identidade social da organização x grau de entitividade do departamento) factorial, intersujeitos.

A variável “tamanho da organização” desdobra-se nos níveis pequena dimensão (menos de 30 colaboradores) e grande dimensão (mais de 200 colaboradores). Em relação à identidade social da organização, esta apresenta dois níveis: forte ou fraca. Já o grau de entitividade dos grupos/departamentos dentro da organização, estes podiam ser entitativos ou não-entitativo. Existia um total de 8 condições diferentes.

Assim, como variáveis independentes temos: o tamanho, a identidade e a entitividade. Como variável dependente temos os *scores* nas escalas de Likert.

RESULTADOS

Para este estudo desenhamos duas tarefas que nos ofereceram dados diferentes. A primeira tarefa pedia aos sujeitos que utilizassem uma escala de Likert, de 5 pontos, para expressar a impressão formada acerca do sujeito hipotético, o “Francisco”. A segunda pergunta pedia aos sujeitos para gerarem os 5 traços que melhor caracterizam o “Francisco”. Se bem que ambas as tarefas contribuem para responder às nossas hipóteses, cada uma necessita de um tratamento e análise específicos.

Em relação ao primeiro grupo de dados, considerou-se que, como o objectivo deste estudo é perceber a capacidade da identidade de uma organização para impactar a identidade dos seus colaboradores na presença de outras variáveis, como a entitividade e o tamanho da organização, a análise de variância seria o método mais útil para processar os dados recolhidos.

A análise variância informa-nos sobre as diferenças entre os desempenhos de diferentes grupos, ou seja, a variável dependente, consoante as manipulações da(s) variável(eis) independentes. Mais concretamente, permite-nos verificar os efeitos das variáveis independentes e possíveis interações entre as mesmas sobre os dados, pois esta compara a variância dentro das amostras (a variância residual, associada aos erros de medida e outros) com a variância entre grupos (variância do factor, derivada dos efeitos do factor, i.e., da variável independente). Se a variância residual, for significativamente inferior à variância entre as amostras, então as médias populacionais estimadas a partir das amostras são significativamente diferentes (Maroco, 2007).

No caso concreto deste estudo vai nos permitir compreender qual das variáveis independentes em jogo (nível de identidade da organização, grau de entitividade dos grupos, tamanho da organização) tem maior peso na formação de impressões acerca de membro da organização. No entanto, antes de iniciarmos a ANOVA é importante definirmos o tipo de variável dependente. Segue da metodologia utilizada, que inclui uma escala de Likert de 5 pontos, que como variável dependente poderíamos ter ou o desempenho de cada sujeito por item, 8 no total, ou poderíamos ter a média de desempenho de cada sujeito. Optámos por esta segunda alternativa, pois estamos interessados nas diferenças de valência em função das VI agregamos as respostas aos vários itens da nossa medida de formação de impressões. Assim, foram calculadas as médias dos julgamentos de todos os sujeitos ($n=160$), que se tornaram a variável dependente.

Como tal, o teste que temos pela frente é um Modelo Linear Generalizado univariado, pois só temos uma variável dependente. Por outro lado, é uma ANOVA factorial de tipo, pois temos três variáveis independentes: o tamanho da organização, o nível de identidade da organização e o grau de entitividade dos grupos da organização, todas elas fixadas pelo investigador (Maroco, 2007). Cada uma destas variáveis tinha dois níveis, essencialmente: baixo ou alto (1 e 2, respectivamente). Isto significa que existiam 8 versões diferentes, e cada uma contou com 20 sujeitos.

Assim, a ANOVA realizada ao conjunto de dados recolhidos corresponde ao design: 2 (tamanho) x 2 (identidade) x 2 (entitividade) e encontra-se sintetizada no seguinte quadro.

Análise de Variância						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Tamanho	,216	1	,216	1,496	,223	
Identidade	,579	1	,579	4,014	,047	
Entitividade	,840	1	,840	5,826	,017	
Tamanho * Identidade	,702	1	,702	4,864	,029	
Tamanho * Entitividade	,022	1	,022	,152	,697	
Identidade * Entitividade	,017	1	,017	,114	,736	
Tamanho * Identidade * Entitividade	,053	1	,053	,366	,546	
Error	21,924	152	,144			
Total	1234,875	160				
Corrected Total	24,352	159				

a. R Squared = ,100 (Adjusted R Squared = ,058)

Quadro 2. Resultados da Análise de Variância dos Factores: Tamanho, Identidade e Entitividade

A observação do Quadro 1 revela-nos várias informações interessantes. Em primeiro lugar há que esclarecer que estabelecemos o intervalo de confiança a 95%, logo o nível de significância é de 0,05. Nesse sentido, temos, então que das variáveis Tamanho, Identidade e Entitividade, apenas a primeira, Tamanho, não contribui significativamente para a variabilidade dos dados ($F(1, 159) = 1,50$; $p\text{-value} = 0,223 >$

α ; $\alpha = 0,05$), ou seja, as diferenças entre os valores médios dos dois grupos devem-se ao acaso.

Já no caso do factor Identidade, podemos considerar o efeito do factor estatisticamente significativo ($F(1, 159) = 4,01$; $p\text{-value} = 0,047 < \alpha = 0,05$), ou seja, as impressões dos sujeitos acerca do sujeito-hipotético (“Francisco”) variam consoante o nível da identidade. Mais especificamente, quando a identidade era forte (nas versões 1, 2, 3 e 4) os sujeitos apresentaram uma média total de *scores* mais baixa ($\bar{x} = 2,69$ vs $\bar{x} = 2,81$). Uma média dos *scores* mais baixa significa que a impressão é mais extrema: ou muito positiva ou muito negativa. Uma inspecção individual dos dados sugere esta se inclina para o positivo.

A análise de variância revelou um efeito significativo da Entitividade ($F(1, 159) = 5,83$; $p\text{-value} = 0,017 < \alpha = 0,05$). Isto quer dizer que variações no grau de entitividade afectaram a impressão que os sujeitos tiveram acerca do “Francisco”. Concretamente, quando o departamento em que o Francisco estava inserido era altamente entitativo, a média dos *scores* era mais baixa ($\bar{x} = 2,68$ vs $\bar{x} = 2,82$) o que, mais uma vez, aponta para que a impressão seja mais positiva. Não se encontraram mais efeitos significativos.

Quanto às interacções entre factores, observamos uma interacção estatisticamente significativa entre o Tamanho e a Identidade ($F(1, 159) = 4,86$; $p\text{-value} = 0,029 < \alpha = 0,05$), tal que quanto maior a organização, maior o efeito do nível de identidade sobre a impressão. Ou seja, quando a organização é de grandes dimensões, observa-se o mesmo padrão do que no factor Identidade: quando a identidade era forte, os sujeitos apresentaram uma média de *scores* mais baixa e quando a identidade era fraca, os sujeitos apresentaram uma média de *scores* mais alta. Quando a organização é de pequenas dimensões, os efeitos da identidade sobre a qualidade da impressão são atenuados, isto é, as médias dos *scores* são mais próximas, não obstante as manipulações da identidade.

Podemos afirmar com uma probabilidade de erro de 5% que não existe interacção significativa entre os factores Tamanho e Entitividade ($F < 1$), nem Identidade e Entitividade ($F < 1$) ou, mesmo, Tamanho, Identidade e Entitividade ($F < 1$).

Para o segundo grupo de dados, previamente à aplicação de uma análise de variância multivariada foram feitas algumas operações. Uma vez que se tratavam de listas de traços, o primeiro paço foi seria-los e encontrar as frequências para cada

condição (disponíveis no Anexo D). Seguidamente, cada traço foi colocado alfabeticamente numa lista e classificado, por dois avaliadores independentes, quanto à sua positividade, negatividade ou neutralidade (Anexo E). Foram, então, obtidos, a proporção de traços positivos, negativos ou neutros em cada condição e segundo cada juiz. A partir desses dados foi realizada uma three-way ANOVA¹, como apresentada no seguinte quadro:

Análise de Variância						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Tamanho	AdjPos	,002	1	,002	,193	,672
	AdjNeg	,003	1	,003	1,465	,261
	AdjNeu	,000	1	,000	,074	,793
Identidade	AdjPos	,012	1	,012	1,462	,261
	AdjNeg	,026	1	,026	11,704	,009
	AdjNeu	,004	1	,004	,940	,361
Entitividade	AdjPos	,144	1	,144	17,450	,003
	AdjNeg	,025	1	,025	10,994	,011
	AdjNeu	,041	1	,041	9,866	,014
Tamanho * Identidade	AdjPos	,006	1	,006	,773	,405
	AdjNeg	,001	1	,001	,335	,579
	AdjNeu	,002	1	,002	,543	,482
Tamanho * Entitividade	AdjPos	,014	1	,014	1,740	,224
	AdjNeg	,006	1	,006	2,662	,141
	AdjNeu	5,625E-005	1	5,625E-005	,014	,910
Identidade * Entitividade	AdjPos	,002	1	,002	,193	,672
	AdjNeg	,003	1	,003	1,222	,301
	AdjNeu	,000	1	,000	,038	,851
Tamanho * Identidade * Entitividade	AdjPos	,000	1	,000	,000	1,000
	AdjNeg	,001	1	,001	,468	,513
	AdjNeu	6,250E-006	1	6,250E-006	,002	,970
Error	AdjPos	,066	8	,008		
	AdjNeg	,018	8	,002		
	AdjNeu	,033	8	,004		

¹ Apesar de neste caso termos um número de casos por célula muito baixo (n= 8), o que significa que não temos certezas quanto à normalidade da distribuição dos resultados, uma condição para a aplicação da ANOVA, decidimos utilizar este método em detrimento de testes não-paramétricos, que seriam, estritamente, mais adequados. No entanto, considerámos que as características específicas das variáveis permitiriam que os efeitos espectáveis emergissem, caso que se verificou.

Total	AdjPos	8,949	16
	AdjNeg	,383	16
	AdjNeu	,339	16
Corrected Total	AdjPos	,247	15
	AdjNeg	,083	15
	AdjNeu	,081	15

a. R Squared = ,732 (Adjusted R Squared = ,497)

b. R Squared = ,783 (Adjusted R Squared = ,593)

c. R Squared = ,589 (Adjusted R Squared = ,230)

Quadro 3. Resultados da Análise de Variância aos traços gerados pelos participantes

Os resultados desta segunda análise parecem prometer conclusões no mesmo sentido das dos resultados anteriores. Desde logo, a Identidade apresenta efeitos significativos ($F(1, 15) = 11,07$; $p\text{-value} = 0,009 < \alpha = 0,05$), para os Adjectivos Negativos, pelo que as diferenças entre os valores médios dos dois grupos não se devem-se ao acaso. Nas condições em que a Identidade era forte foram gerados mais traços positivos e menos negativos do que na condição em que a Identidade era fraca, aonde o número de traços negativos é maior (cerca do dobro). Os traços neutros tendem a ceder para os traços positivos ou negativos, consoante a Identidade é forte ou fraca, respectivamente.

Em relação ao factor Entitividade, esta também apresenta um efeito estatisticamente significativo ($F(1, 15) = 17,45$; $p\text{-value} = 0,003 < \alpha = 0,05$; $F(1, 15) = 10,99$; $p\text{-value} = 0,11 < \alpha = 0,05$; $F(1, 15) = 9,87$; $p\text{-value} = 0,01 < \alpha = 0,05$). Aquilo que observámos sobre os efeitos da Identidade, mantem-se para a Entitividade: serão gerados mais traços positivos nas condições de alta entitividade do que na de baixa entitividade. Também existem mais traços negativos, proporcionalmente, nas condições de baixa entitividade. A maior diferença deste cenário em relação ao da Identidade é que a proporção de traços neutros acompanha, em qualquer caso, a proporção de traços negativos. O factor Tamanho não produziu efeitos sobre a distribuição dos traços ($F < 1$), pelo que não fez variar a proporção de traços positivos, negativos e neutros.

Quanto à interacção entre factores, com uma probabilidade de erro de 5%, não se encontraram interacções significativa entres os factores Tamanho e Identidade ($F < 1$), Tamanho e Entitividade ($F < 1$), Identidade e Entitividade ($F < 1$) ou, finalmente, Tamanho, Identidade e Entitividade ($F < 1$).

DISCUSSÃO

Os esforços da Psicologia permitem-nos olhar para cada situação de diversos prismas. Ao longo destas páginas interessámo-nos particularmente pela perspectiva que a Psicologia Social Aplicada apresenta em relação ao contexto organizacional. Nomeadamente, como é possível conceptualizar uma organização como um grupo supro-ordinal composto por diversos grupos formados pelos seus colaboradores.

Esta visão é pertinente, porque é na identificação cognitiva e emocional com um determinado grupo que se joga a construção da identidade (social) dos colaboradores. E se se pode pertencer a uma categoria social sem, no entanto, nos identificarmos com ela, mais relevante ainda se torna compreender a que grupos organizacionais as pessoas se tendem a identificar e em que condições. (Note-se que nas organizações, como em outros contextos, estão presentes várias categorias sociais não específicas, como o género ou a etnicidade que, podem ser absolutamente relevantes em vários casos. No entanto, neste estudo em concreto, o foco é nos grupos de trabalhos, equivalentes a departamentos, versus a organização como um grupo.)

Se adicionarmos a este ponto o facto de que uma maior identificação com a organização leva a uma maior performance dos colaboradores, o que se traduz em maiores receitas (Akerlof & Kranton, 2000; 2005; 2010; van Knippenber & van Schie, 2000), percebemos que estas são questões que têm muito potencial para gerar investigação, já que produzem conhecimento útil ao mercado e ao mundo do trabalho.

A investigação tem produzido uma série de evidencias neste sentido, explorando largamente as aplicações da Abordagem da Identidade Social ao comportamento organizacional. No entanto, a visão tem sido sempre compreender os processos de identificação dos colaboradores e como este está presente no comportamento destas pessoas. Já o nosso objectivo sempre foi colocar estas questões do ponto de vista da percepção exterior. Ou seja, o interesse desta investigação é na percepção que sujeitos não pertencentes à organização têm acerca da sua estrutura grupal e como tal se reflecte em impressões sobre os colaboradores. Como já comentado, esta modificação não só representa um acrescento à literatura que se tem preocupado mais frequentemente com o tema da identidade como vivido pelos membros da organização, mas possui algumas aplicações práticas bastante interessantes. Por exemplo, torna-se pertinente informar sobre como uma dada empresa é vista por futuros candidatos ou, retomando a

problemática lançada na *Identity Economics* de Akerlof & Kranton (e.g. 2005), esclarecer eventuais chefias que estejam posicionadas fora da organização em como podem observar a identificação dos seus colaboradores.

Sendo assim, combinaram-se evidências da abordagem clássica da Identidade Social, no sentido de explicar o que é o processo de identificação com um dado grupo e como é que este se torna parte do *self*; do estudo da entitividade, para explicitar o que é um grupo e como é que varia a percepção de um agregado de pessoas enquanto um grupo; e da Teoria da Distintividade Óptima, que se socorre de ambos os quadros teóricos anteriores para descrever como porque é que as pessoas aderem a determinados grupos e quais as características que estes grupos devem possuir para que as pessoas escolham pertencer-lhes. Como tal, surgiram duas ideias que necessitavam de ser exploradas.

Em primeiro lugar, a Teoria da Distintividade Óptima indicava-nos que para que um individuo se identifique com um determinado grupo este deve ter um equilíbrio óptimo entre o grau de assimilação e diferenciação do eu. Tal só é possível quando estamos perante certos níveis de inclusão do grupo, que variam consoante o tamanho e fronteiras, pelo que temos que para favorecer a identificação a um dado grupo, como é o caso de uma organização, este não deve ser demasiado grande nem difuso, para não sacrificar a necessidade de diferenciação. Então, temos como hipótese que, *quanto mais pequena for a organização, maior a probabilidade dos efeitos da manipulação da identificação se intensificarem: reforçando uma identidade forte e atenuando uma identidade fraca.*

Em segundo lugar, quando um grupo é mais entitativo é percebido como mais coeso, como “mais grupo” e, logo, como possuindo fronteiras mais definidas. Para além disso, grupos entitativos são mais coerentes, partilhando atitudes, valores e, de grande relevância no contexto organizacional, objectivos, o que torna esse grupo diferente dos outros. Tudo isto aponta para que grupos entitativos também favorecem a identificação, sendo mais competentes a preencher as necessidades que Brewer (e.g. 1991) aponta e que tornam esse grupo psicologicamente mais relevante. Assim, podemos propor como segunda hipótese que *quanto mais entitativos os grupos dentro da organização, maior a probabilidade de que a impressão associada a cada colaborador se baseie na descrição desse grupo*, em detrimento da da organização.

Estas ideias foram exploradas através de uma tarefa de formação de impressões, ideal porque formar impressões é perceber a identidade de alguém, e que se tornava explícita em duas questões: uma de classificação e um de geração de traços.

Começamos por abordar as evidências obtidas pela interpretação dos traços, tanto os gerados, como a classificação numa escala de 5 pontos daqueles que oferecemos. Em relação à natureza dos traços gerados pelos participantes, temos que estas são bastante semelhantes entre si, não havendo diferenças muito marcadas entre condições.

Esta constatação é algo inesperada, já que os resultados da análise de variância mostram que as diferenças na entitatividade e identidade nas descrições das organizações e respectivos departamentos tiveram impacto no julgamento dos sujeitos, pelo que estes cumpriram, de facto, a tarefa de formação de impressões.

No entanto, podemos encontrar algumas divergências que merecem ser exploradas. Os indivíduos que responderam a tarefas em condições que incluíam descrições de um grupo altamente entitativo (independentemente do tamanho da empresa e da sua capacidade de promover identificação), versões ímpares – 1, 3, 5 e 7 – apresentaram traços mais positivos e uma maior frequência de traços sociais. Tal pode ser fruto do material utilizado, mas provavelmente deve-se ao facto de a entitatividade, ao ser aquilo que caracteriza um grupo como tal, implica coesão, coerência nas atitudes e objectivos dos membros, apresenta, necessariamente, um aspecto social e, para mais, positivo.

Aliás, como se pode constatar ao consultar os Anexos D e E, os sujeitos geraram muito mais traços positivos (que negativos ou neutros). Já na tarefa de classificação se tinha observado uma tendência para valorizar mais os traços positivos, existindo algum pudor em classificar as pessoas como abertamente negativas, pelo que não houve classificações de 5 nos itens negativos. Neste sentido, e observando os resultados das análises de variância, uma identidade forte parece sugerir um efeito de benevolência, enquanto uma fraca identidade danifica a impressão.

Tal não só mostra como a identidade da organização afecta, de facto, as impressões acerca dos seus colaboradores como sugere uma preferência dos participantes por pessoas associadas a empresas com identidades fortes.

Outro dado interessante sobre a valência dos julgamentos dos participantes aponta para que as descrições utilizadas sugeriam estereótipos. Nos textos que descreviam um departamento em que as pessoas tinham um *background* artístico e eram

jovens, o Francisco era sistematicamente classificado com mais irresponsável, um traço associado aos estereótipos negativos de artista e jovem.

De uma maneira geral, quando a entitividade ou a identidade eram elevadas, não só os *scores* tendiam para valores mais altos nos traços positivos (independentemente da dimensão: intelectual ou social), como havia uma maior proporção de traços positivos. Naturalmente, as condições em que ambos níveis dos factores eram elevados foram as que apresentaram maior número de traços positivos. (proporcionalmente).

Um aspecto interessante, também, é que nas condições com uma identidade fraca os participantes apresentam menos concordância nos traços gerados, ou seja, proporcionalmente, geraram mais traços diferentes. Tal está em linha com a ideia de que uma identidade organizacional fraca impacta menos a impressão dos seus colaboradores, pois este fenómeno pode-se dever ao facto de que uma organização com uma identidade fraca não fornece tantos atributos aplicáveis ao Francisco como uma organização com uma forte identidade (ver resultados no Anexo E).

Tal remete-nos para os nossos pressupostos e no que os dados quantitativos nos dizem. No que diz respeito à primeira preposição, os dados recolhidos indicam desde logo que o tamanho, por si só, não influencia a percepção da identificação dos colaboradores ($F(1, 159) = 1,50$; $p\text{-value}: 0,223 > \alpha = 0,05$). No entanto, observamos um efeito de interacção com o nível de identidade da organização ($F(1, 159) = 4,86$; $p\text{-value}: 0,029 < \alpha = 0,05$) que é bastante interessante. Ou seja, apesar de não observarmos um efeito do tamanho sobre a impressão, ou seja, diferenças no tamanho da organização não alteram a percepção que os sujeitos têm do Francisco, o certo é que se obteve uma interacção significativa entre o tamanho e a identidade. Note-se que estas variações só foram observadas na tarefa de classificação em relação aos traços de Rosenberg et al. (1968) adaptados por Ferreira et al. (2011). Na tarefa de geração de traços não se encontrou a mesma relação ($F < 1$).

Mais concretamente, o que se verificou foi que quando a organização é de grandes dimensões, observa-se o mesmo padrão do que no factor Identidade: uma identidade forte traduz-se numa média de *scores* mais baixa, uma identidade fraca apresenta uma média de *scores* mais alta. Quando a organização é de pequenas dimensões, os efeitos da identidade sobre a qualidade da impressão são atenuados, isto é, as médias dos *scores* são mais próximas, independentemente das manipulações da identidade.

Isto significa que os dados não apoiam a primeira hipótese e que devemos explorar mais esta relação. Tal poder-se-á dever a diversos fenómenos. Desde logo, quando comparada a quantidade de informação dada aos sujeitos experimentais sobre cada uma das variáveis (tamanho, nível de identidade social, grau de entitividade), aquela dispensada sobre o tamanho é consideravelmente inferior à sobre as restantes. Para além disso, o tamanho da organização é expresso sobre a forma de número de colaboradores, sem referência explícita à grandeza, nem possibilidade de comparação com outras empresas, o que pode ter levado os sujeitos a não se aperceberem do impacto do tamanho da organização. Há, ainda, a considerar que esta é a primeira informação com que os sujeitos contactam e que face aos dados que se seguem, o processamento desta informação tenha sido preterido em relação ao processamento sobre o funcionamento da empresa ou departamentos.

Curioso também é de notar que a informação sobre o tamanho era sucedida sempre pela descrição da organização, sem qualquer separação, como existia em relação ao *parágrafo* sobre os grupos de trabalho. Tal poderia ter sido interpretado como um todo, onde os dados sobre a dimensão eram apenas uma introdução à descrição e, nesse sentido, uma característica como as restantes: um traço. Este “traço” diluir-se-ia com os restantes, formando um todo que caracterizava a empresa.

Partindo do pressuposto que o tamanho funcionava como um traço, podemos especular que uma organização de grandes dimensões é mais indicativa da categoria “empresa”, é um melhor protótipo do seu grupo e, logo, mais provável de activar o estereótipo que lhe está associado e que se estenderia aos seus colaboradores. Isto porque a maioria das empresas que conhecemos conhecemo-las porque têm dimensão suficientemente grande para serem conhecidas. Este facto poderia ser um motivo pelo qual a dimensão “grande” daria origem a impressões mais extremadas, porque a representação da organização era mais sólida, reforçada pela activação de um estereótipo. Já uma empresa pequena é mais negligenciável, pelo que a sua descrição é menos impactante.

Tudo isto parece sugerir, desde logo, limitações na metodologia. Assim, poderíamos averiguar se apresentando o tamanho como um factor separado da identidade, variando o local da sua introdução no texto ou estando presente como factor em apenas um dos grupos da amostra, está ausente no grupo de controlo, encontraríamos variações.

No entanto, durante a fase de pré-teste surgiu um dado interessante que poderá ser explorado futuramente e que também contribui para esta discussão. Durante o pré-teste procurámos medir a intensidade da identidade de várias organizações. Em todos os casos (que podem ser consultados nos Anexo B) também foram indicadas as dimensões. E sendo que cada sujeito tinha acesso a todas as alternativas de organização, ao contrário de no teste, tornava-se fácil compreenderem que existia uma variação no tamanho das empresas e que essas diferenças eram importantes.

Os resultados que obtivemos no pré-teste (ver Anexo C) apontam para que os sujeitos consideraram que o tamanho contribui para a caracterização da organização. Vamos mais além e propomos que, de facto, o tamanho da organização potenciou a activação do estereótipo de pequena e grande empresa e que este teve repercussões.

Mais especificamente, se pensarmos nas indicações da Teoria da Distintividade Óptima, a seriação dessas 8 empresas da que possui uma identidade mais forte para uma identidade mais fraca deveria não só espelhar a manipulação desse grau por parte dos experimentadores, mas também o tamanho: de entre a condição identidade forte, as empresas mais pequenas deveriam preceder as maiores (como de facto ocorreu) e as empresas mais pequenas de entre a condição fraca identidade deveriam, mesmo assim, obter médias superiores às das empresas maiores, pois por serem mais pequenas facilitariam a percepção de serem menos difusas e mais diferenciadas. Mas tal não aconteceu.

De facto, na condição fraca identidade, as empresas de maior tamanho foram vistas como tendo uma identidade um pouco mais forte que as empresas de pequeno tamanho. Pensamos que tal tenha ocorrido porque o tamanho da organização funcionou como um traço de identidade: uma empresa grande tem, por defeito e sem necessidade de mais informação, uma identidade mais forte porque não existem empresas de grandes dimensões que não tenham uma identidade minimamente explícita. Por exemplo, é impossível pensarmos numa grande empresa sem que o facto de esta ser grande qualificar a percepção que temos dela: se é uma grande empresa então foi capaz de gerar bastante dinheiro, tem um produto de suficiente qualidade para justificar a sua estrutura, etc...

Esta é, sem dúvida, uma questão intrigante e que merece ser aprofundada. Fica também claro que o estudo dos estereótipos deve ser adicionado ao raciocínio deste estudo. De uma maneira simplista, podemos averiguar alguns destes pontos fornecendo às pessoas apenas uma descrição (em que a identidade é manipulada) e pedindo-lhes

uma estimativa do número de colaboradores que esta tem ou inquirindo sobre a identidade apenas possuindo informação sobre a dimensão da empresa.

Para todos os efeitos, as evidências que temos permitem-nos pensar que os dados obtidos neste estudo não suportam a hipótese de que o tamanho da organização impacta a percepção da identidade do colaborador, no sentido em faz variar o modo como a identidade da organização pesa na impressão dos seus colaboradores.

Assim, passemos à segunda afirmação. Em relação ao segundo pressuposto, verifica-se, de facto, que variações na entitividade produzem efeitos na impressão do Francisco ($F(1, 159) = 5,83$; $p\text{-value}: 0,017 < \alpha = 0,05$). Tal observou-se em ambas tarefas. Os resultados não contrariam o pressuposto de que quanto mais entitativos os grupos dentro da organização, maior a probabilidade de que a impressão associada a cada colaborador se baseie na descrição desse grupo, mas também não fornecem dados suficientes.

O facto é que não encontramos uma relação entre ambos os factores, que confirmaria, por inteiro, a hipótese. Idealmente pensaríamos que quanto mais fraca fosse a identidade da organização, mais importante seria o grau de entitividade para explicar a variação dos dados.

Uma vez que esta interacção não se verificou, podemos especular que um dos motivos pelos quais obtivemos estes resultados é porque pode existir uma sobreposição entre os conceitos de Identidade Social e Entitividade patente nos materiais construídos. Talvez para solucionar esta confusão devêssemos ter indicado explicitamente: “A (organização) X tem uma forte identidade/ideário/cultura” e ter-lhe associado traços psicológicos, quer utilizando características concretamente quer empregando descrições de comportamentos que contivessem um traço. Afinal, a identidade vai com traços enquanto a entitividade vai com processos. Neste sentido, encontramos outra limitação na metodologia.

Por outro lado, esta comunhão de conceitos também está presente na literatura. Já falámos das dificuldades em impor limites na definição tanto da entitividade como da identidade (e.g. Ellemers et al, 2003), sendo que este último conceito é utilizado frequentemente de maneira algo indiscriminada (um mal que tanto quanto possível se procurou evitar no presente trabalho). Um exemplo flagrante de intercambio de ambos os conceitos é nos dado por Brewer & Kramer (1986), quando os autores, pretendendo introduzir uma manipulação no nível de identidade recorrem ao conceito de destino comum (*common fate*), que é, na realidade, uma medida da entitividade, como

documentado por Lickel et al. (2000) e já indicado por Campbell (1958), autor, aliás, citado no método de Brewer e Kramer. Neste sentido, os nossos resultados, mais uma vez, sublinham uma lacuna na literatura: o estabelecimento de fronteiras nas definições dos conceitos de entitividade e identidade (social).

Este exemplo de Brewer & Kramer (1986) é nos particularmente caro, pois os autores pretendem também contribuir para a nossa discussão em torno do que a Economia considera como identidade e motivação. Brewer & Kramer (1986) levantam a questão de quando um sujeito toma a decisão económica de maximizar os “seus” ganhos, por “seus” não se intende apenas os do próprio, mas também das categorias em que se insere, pois, são parte de si.

Esta é uma explicação mais sofisticada do que a utilizada por Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010) para se referirem à execução de um nível de esforço elevado em prol da organização quando se identificam com a mesma.

Os resultados que aqui obtivemos têm algo a dizer em relação ao trabalho destes autores (2005, 2010): *Identity Economics*. A perspectiva de que abordámos a questão da identidade, como percipientes de uma dada realidade organizacional é muito semelhante àquela que têm as chefias, como descritas por Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010), só observam *outputs*, como comportamentos (por oposição a processos internos como a dimensão cognitiva e emocional da identificação). Assim, como a força da identidade da organização afecta a impressão acerca dos colaboradores ($F(1, 159) = 4,01$; $p\text{-value} = 0,047 < \alpha = 0,05$) será mais fácil às chefias reconhecerem a identificação dos seus colaboradores quando a sua empresa possui uma identidade forte.

Estes resultados também parecem sugerir que a entitividade do grupo de trabalho influencia a “aliança” dos colaboradores ao seu grupo de trabalho (vs organização), adicionando-se ao corpo de evidências neste sentido (e.g. van Knippenberg & van Schie, 2000). Tal aponta para que o segundo modelo de Akerlof & Kranton (2005, 2010) deva ser actualizado para reflectir melhor a realidade, já que a questão dos grupos de trabalho parece ser essencial na compreensão da motivação do comportamento organizacional.

Aliás, um aspecto importante de quando a identidade da organização é fraca as pessoas tenderem a recorrer à identidade dos seus grupos é que, sendo a entitividade um factor importante, e qua a entitividade é favorecida pela percepção de distintividade entre os grupos, estes factores criam um cenário propício à competição entre grupos de

trabalho, o que pode não ser benéfico para a organização, menos ainda quando os departamentos deveriam funcionar em articulação

O facto de estes resultados serem relevantes ao focarem-se na percepção de alguém exterior à organização, complementa e generaliza as evidências anteriormente obtidas na área de estudo da identidade social aplicada ao contexto organizacional. Mais ainda pois vivemos numa época em que encontramos tantos serviços de avaliação e certificação exterior ao ambiente da organização, como firmas de *accounting* ou empresas de recurso humanos, é útil perceber como é que essas pessoas interpretam as interacções que ocorrem entre os grupos de uma dada organização.

Por outro lado, é útil para as organizações ficarem a saber como é que as pessoas vêem os seus colaboradores. As pessoas falam com os seus familiares, amigos, conhecidos acerca do local aonde trabalham. O que pensarão essas acerca desse lugar? Que impacto tem esse lugar na pessoa? E no público em geral? Numa era aonde as empresas procuram talento, que imagem projectarão elas através da identidade que imprimem nos seus colaborador? Sabemos que as pessoas agem de acordo com a identidade activada, se uma pessoa “trás” determinada atitude da sua identidade do trabalho, o que diz isso sobre a empresa?

Se a identidade percebida dos colaboradores fornece pistas sobre como a imagem da organização é percebida por eventuais candidatos, este assunto é altamente relevante, pois vivemos numa época em que a captação de talento é uma prioridade absoluta para as organizações (e.g. Wooldridge, 2006).

Finalmente, e neste seguimento, uma palavra para o trabalho que inspirou este estudo: *Identity Economics* (Akerlof & Kranton, 2000; 2005; 2010). Ao longo destas páginas, discutimos os contributos da introdução dos conceitos de identidade e categorização para a visão do homem económico e como um modelo que os contemple é mais próximo da realidade. Também observámos como os resultados obtidos nos informam acerca de como as chefias, os principais beneficiários deste modelo, poderão ver os seus trabalhadores, distinguindo neles, na sua impressão, traços da organização e/ou dos seus departamentos.

O que não mencionámos, ainda, é como podemos qualificar o modelo dos autores (2000, 2005, 2010) através das evidências colectadas. Desde logo, os resultados apoiam a ideia de que existe uma identificação tanto à organização como ao grupo de trabalho, não sendo mutuamente exclusivas. Isto significa, que quando os autores (2005, 2010) apresentam um segundo modelo que contempla grupos de trabalho, na verdade

seria mais recomendável ter apenas um, em que eram atribuídos diferentes pesos à identificação à organização e ao grupo de trabalho. Também, nesse sentido, e como Akerlof & Kranton (2005, 2010) acabam por reconhecer, em princípio, o tipo de supervisão não determina a identificação ao grupo. No presente caso, obtivemos evidências de percepção de identificação ao grupo sem qualquer referência a supervisão ($p\text{-value} = 0,17 > \alpha = 0,05$). Aliás, esta “aliança”, sugerem os nossos dados, depende, sobretudo, das características do grupo, da sua entitividade: coesão, coerência, destino comum...

Este tópico levanta, na verdade, mais questões. Não resolve o dilema da organização sobre que tipo de supervisão optar. Mais, diz-lhe que esse não é um factor particularmente saliente na identificação com o grupo de trabalho.

Quando agregamos ambos os modelos também surge um ponto pertinente: qual o equilíbrio ideal entre a identificação à organização e ao grupo de trabalho de modo a promover o maior esforço? E como o incentivar? Como é que o esforço que os colaboradores exercem varia com o alinhamento com um outro grupo? Todas estas interrogações a abordar futuramente mostram como esta é uma temática capaz, ainda, de gerar muita investigação.

Estas novas avenidas a explorar são só alguns exemplos da grande contribuição da Psicologia, em geral, e da Psicologia Social em particular, para o estudo da Economia. Muito concretamente, é especialmente importante que se alargue a visão da Economia para que a contemplemos não só como entidade em si, mas como um conjunto de comportamentos e efeitos fruto da interacção de indivíduos e grupos, i.e., como resultado e exemplo da acção e capacidade do ser humano.

BIBLIOGRAFIA

- Akerlof, G. A. & Kranton, R. E. (2000). Economics and identity. *The Quarterly Journal of Economics*, 115, 715-753.
- Akerlof, G. A. & Kranton, R. E. (2005). Identity and the Economics of Organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 19, 9-32.
- Akerlof, G. A. & Kranton, R. E. (2010). *Identity Economics: How our identities shape our work, wages, and well-being*. Princeton: Princeton University Press.
- Asch, S. E. (1946). Forming Impressions of Personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 258-290.
- Bernardo, F. (2011). "Place Identity or the Place of Identity: contribution to a theory of social identity of place". Unpublished PhD thesis, Universidade de Évora, Portugal.
- Blader, S. L. (2007). Let's not forget the "me" in "team": Investigating the interface of individual and collective identity. In C. Bartel, S. Blader, & A. Wrzesniewski (Eds.), *Identity & the Modern Organization*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blader, S. L., Bartel, C., & Wrzesniewski, A. (in press). Identity & the modern organization: An invitation. In C. Bartel, S. Blader, & A. Wrzesniewski (Eds.), *Identity & the Modern Organization*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: on being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- Brewer, M. B. (1993). Social identity, distinctiveness, and in-group homogeneity. *Social Cognition*, 11, 150-164.

Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice Behavior in Social Dilemmas: Effects of Social Identity, Group Size, and Decision Framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 543-549.

Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this “we”? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.

Brewer, M., & Harasty, A. S. (1996). Seeing groups as entities: The role of perceiver motivation. In R. Sorrentino & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of Motivation and Cognition: The interpersonal context* (Vol. 3) (pp. 347-370). New York: Guilford Press.

Brewer, M., Weber, J., & Carini, B. (1995). Person memory in intergroup contexts: categorization versus individuation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 29-40.

Brewer, M. B., Hong, Y.-Y., & Li, Q. (2004). Dynamic entitativity: Perceiving groups as actors. In V. Yzerbyt, C. M. Judd, O. Corneille (Eds.), *The psychology of group perception: perceived variability, entitativity, and essentialism* (pp. 25-38). New York: Psychology Press.

Campbell, D. T. (1958). Common fate, similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entities. *Behavioral Science*, 3, 24-25.

Castano, E., Yzerbyt, V., & Bourguignon, D. (2003). We are one and I like it: The impact of ingroup entitativity on ingroup identification. *European Journal of Social Psychology*, 33, 735-754.

Chambel, M.J., & Curral, L. (1995). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora.

Chambel, M.J., & Curral, L. (2008). *Psicologia organizacional. Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Crawford, M. T., Sherman, S. J., & Hamilton, D. L. (2002). Perceived entitativity, stereotype formation, and the interchangeability of group members. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1076-1094.
- Crump, S. A., Hamilton, D. L., Sherman, S.J., Lickel, B., & Thakkar, V. (2010). Group entitativity and similarity: Their differing patterns in perceptions of groups. *European Journal of Social Psychology*, 40, 1212-1230.
- Deaux, K., Reid, A., Mizrahi, K. & Ethier, K. A. (1995). Parameters of social identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 280-291.
- Dittmar, H. (1996). The social psychology of economic and consumer behaviour. In G. Semin, & K. Fiedler (Eds.), *Applied Social Psychology*. (pp. 145-173). London: SAGE.
- Ellemers, N., Haslam S. A., Platow M. J., & van Knippenberg, D. (2003). Social identity at work: Developments, debates, directions. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp.1-26). New York: Psychology Press.
- Eriskon, E. (1968). *Identity: Youth and Crisis*. New York: W.W. Norton & Company.
- Ferreira, M. B., Garcia-Marques, L., Toscano, H., Carvalho, J., & Hagá, S. (2011). Para uma Revisão da Abordagem Multidimensional das Impressões de Personalidade: O Culto, o Irresponsável, o Compreensivo e o Arrogante. *Análise Psicológica*, 29, 315-333.
- Frey, B. S. & Stutzer, A. (2007). Economics and Psychology: Developments and Issues. In B. S. Frey & A. Stutzer (Eds.), *Economics and Psychology. a promising new cross-disciplinary field* (pp. 3-16). Cambridge: MIT Press.

- Hamilton, D. L. & Sherman, S. J. (1996). Perceiving persons and groups. *Psychological Review*, 103, 336-355.
- Hamilton, D. L. (2007). Agenda 2007. Understanding the complexities of group perception: Broadening the domain. *European Journal of Social Psychology*, 37, 1077-1101.
- Hamilton, D. L., Sherman, S. J., & Maddox, K. B. (2002). Dualities and continua: Implications for understanding perceptions of persons and groups. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), *Dual-process Theories in Social Psychology* (pp. 606-26). New York: Guilford.
- Haslam, S. A. (2001; 2nd ed. 2004). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. London and Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johnson, A. L., Crawford, M. T., Sherman, S. J., Rutchick, A. M. Hamilton, D. L., Ferreira, M., & Petrocelli, J. (2006). A functional perspective on group membership: Differential need fulfilment in a group typology. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 707-719.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar depressa e devagar*. Lisboa: Circulo de Leitores.
- Lickel, B., Hamilton, D. L., Wierzchowska, G., Lewis, A., Sherman, S. J., & Uhles, A.N. (2000). Varieties of groups and the perception of group entitativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 223-246.
- Lickel, B., Sherman, S. J., & Hamilton, D. L (2001). Elements of a lay theory of groups: types of groups and the perception of group entitativity. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 129-140.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992), Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- McGarty, C., Haslam, S. A., Hutchinson, K. J. & Grace, D.M. (1995). Determinants of perceived consistency: The relationship between group entitativity and the meaningfulness of categories. *British Journal of Social Psychology*, 34, 237-256.
- Michela, J. L. (1996). Social Psychology and Organizations. In G. Semin, & K. Fiedler (Eds.), *Applied Social Psychology*. (pp. 145-173), London: SAGE.
- Monteiro, M. B. (2013). Relações Intergrupais. In J. Vala & M.B. Monteiro (Eds). *Psicologia Social* (9ª Edição) (pp. 519-535). Lisboa: Edições Gulbenkian.
- Rosenberg, S., Nelson, C., & Vivekananthan, P.S. (1968). A multidimensional approach to the structure of personality impressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 283-294.
- Rutchick, A. M., Hamilton, D. L. & Sack, J. D. (2008). Antecedents of entitativity in categorically and dynamically construed groups. *European Journal of Social Psychology*, 38, 905-921.
- Hamilton, D. L., Sherman, S. J., & Castelli, L. (2002). A group by any other name ...: The role of entitativity in group perception. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.) *European Review of Social Psychology* (Vol. 12). New York: John Wiley.
- Sloman, S. A. (2002). Two systems of reasoning. In T. Gilovich, D. Griffin, and D. Kahneman [eds]. *Heuristics & Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. (pp 379-396). New York. Cambridge University Press.
- Spencer-Rodgers, J., Hamilton, D. L., & Sherman, S. J. (2007). The central role of entitativity in stereotypes of social categories and task groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 369-388.

- Spencer-Rodgers, J., Williams, M. J., Hamilton, D. L., Peng, K., & Wang, L. (2007). Culture and group perception: Dispositional and stereotypic inferences about novel and national groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 525-543.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds). *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24) Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, H. (1982). *Social Identity and intergroup relations*. London: Cambridge University Press.
- Turner, J. C. (1999). Some current issues in research on social identity and selfcategorization theories. In N. Ellemers, R. Spears & B. Doosje (Eds.), *Social Identity* (pp. 6-34). Oxford: Blackwell.
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 137-147.
- Wooldridge, A. (2006). The battle for the brainpower. *The Economist* (The Search for Talent), October 07.

ANEXO A

As seguintes tarefas inserem-se num estudo sobre a *forma como as pessoas vêem os colaboradores de diferentes organizações*.

Existem duas tarefas distintas. Em ambos os casos estamos **interessados na sua Impressão**. Não há respostas certas ou erradas.

Por favor leia com atenção cada situação apresentada e responda às questões de uma forma sincera e honesta.

Será **garantido o Anonimato e a Confidencialidade** dos dados. No final do estudo poderá consultar os resultados no relatório que estará disponível no repositório da Faculdade Psicologia da Universidade de Lisboa. Se tiver quaisquer dúvidas, por favor envie-me um email para maria-carvalho@campus.ul.pt

Obrigada pela sua colaboração.

Por favor preencha os seguintes dados demográficos:

Idade: _____

Género:

Masculino ☐

Feminino ☐

Pense nas várias organizações que conhece, empresas ou instituições. Estas organizações e os colaboradores que lá trabalham causam-nos uma impressão.

Leia o seguinte texto sobre a Tron IT:

A Tron IT é uma empresa de software e programação para jogos e redes sociais que acaba de abrir os seus primeiros escritórios em Portugal. Neste momento, têm 24 colaboradores e estão situados em Lisboa. Todos os dias a empresa oferece o pequeno-almoço, o que é uma oportunidade para se trocarem ideias e conversar. No final de cada semana, organizam sempre torneios de jogos abertos a todos os colaboradores. A atmosfera no escritório é informal e as pessoas gostam de cultivar um aspecto jovem.

Dentro da empresa podemos encontrar diversos departamentos. Um desses departamentos está situado num open space. Normalmente reúnem-se todos para tomar café antes de irem para a sala, onde, depois, trocam ideias conforme trabalham. À hora de almoço saem juntos e, se chegam mais tarde, compensam no final do dia. Muitas vezes fazem planos para depois do expediente. Estão quase sempre de ténis e têm uma formação académica em áreas artísticas.

Pense nos colaboradores que trabalham na Tron IT, nas suas características e nos seus comportamentos. Estas pessoas causam-nos uma impressão.

O Francisco é um dos colaboradores da Tron IT a trabalhar neste departamento.

Concentre-se na impressão que o Francisco lhe causou.

Assinale com um círculo em torno do número correspondente, sendo 5 o valor máximo, em que medida é que o Francisco possui cada uma das seguintes características.

Culto	1	2	3	4	5
Invejoso	1	2	3	4	5
Compreensivo	1	2	3	4	5
Desmotivado	1	2	3	4	5
Hábil	1	2	3	4	5
Arrogante	1	2	3	4	5
Generoso	1	2	3	4	5
Irresponsável	1	2	3	4	5

Imagine, agora, que tem de descrever o Francisco a uma pessoa que não o conhece. Indique 5 características possíveis de descrevem o Francisco.

ANEXO B

O seguinte questionário insere-se num estudo sobre a forma como as pessoas vêem os colaboradores de diferentes organizações.

O questionário é composto por duas partes. Em ambos os casos **estamos interessados na sua impressão**. Não há respostas certas ou erradas.

Por favor **leia com atenção cada situação apresentada** e responda às questões de uma forma sincera e honesta.

Será garantido o **Anonimato** e a **Confidencialidade** dos dados. No final do estudo poderá consultar os resultados no relatório que estará disponível no repositório da Faculdade Psicologia da Universidade de Lisboa. Se tiver quaisquer dúvidas, por favor envie-me um email para maria-carvalho@campus.ul.pt.

Obrigada pela sua colaboração.

PARTE I

Pense nas várias organizações que conhece, empresas ou instituições. Estas organizações e os colaboradores que lá trabalham causam-nos uma impressão.

Para cada um dos seguintes exemplos de organizações, imagine as pessoas que trabalham nestes locais.

De 1 a 5, como avalia estas organizações em relação aos seguintes aspectos

1.1 Até que ponto é que considera que estas pessoas são diferentes dos colaboradores de outras empresas?

1.2 Algumas pessoas sentem que estão de acordo com os objectivos e valores do local aonde trabalham. Até que ponto é que considera que os colaboradores da ... estão de acordo com a sua empresa?

1.3 Até que ponto considera que estas pessoas sentem que pertencem à empresa?

1.4 Até que ponto considera que a ... é importante para a auto-imagem destas pessoas?

1.5 Até que ponto considera que estas pessoas se identificam com a ...?

Textos usados:

Identidade Social Forte/Grandes Dimensões

Agência:

A McIntyre é a filial portuguesa de um grande grupo de agências de publicidade. Mudaram-se recentemente para uma torre nas Amoreiras aonde esperam albergar os seus 239 colaboradores. Na agência, todas as semanas se iniciam com uma reunião em que os seus membros fazem o balanço da semana anterior. Cada vez que terminam um projecto, a empresa organiza um convívio depois do trabalho. Talvez por isso, apesar de muitas, todas as pessoas se conhecem. Como o ambiente é descontraído, as pessoas têm uma imagem jovem e informal.

Multinacional:

A X&Y é uma multinacional que desenvolve e fabrica produtos tecnológicos de *design*. A operar em Portugal, conta com 387 colaboradores no seu edifício Parque das Nações. No início de cada projecto, todos os colaboradores se reúnem para conhecer os objectivos e dar o seu contributo para definir a melhor estratégia para alcança-los. Como o design é um componente chave, todos se interessam por este tema. Na empresa, o ambiente é informal graças aos retiros promovidos pela própria firma aonde todos participam.

Identidade Social Forte/Pequenas Dimensões

Agência:

A Vertigo é uma pequena agência de publicidade que conta com 27 colaboradores, actualmente instalados num andar de escritórios no Parque das Nações. Na agência, todos os dias começam com uma reunião para discutir o progresso do trabalho e todas as semanas fecham com um convívio para os colaboradores de todos os departamentos. A festa de Natal é uma das tradições mais importantes e todos gostam de participar. O ambiente é descontraído e todos se vestem de forma casual.

Empresa de software:

A Tron IT é uma empresa de software e programação para jogos e redes sociais que acaba de abrir os seus primeiros escritórios em Portugal. Neste momento, têm 24 colaboradores e estão situados em Lisboa. Todos os dias a empresa oferece o pequeno-almoço, o que é uma oportunidade para se trocarem ideias e conversar. No final de cada semana, organizam sempre torneios de jogos abertos a todos os colaboradores. A atmosfera no escritório é informal e as pessoas gostam de cultivar um aspecto jovem.

Identidade Social Fraca/Grandes Dimensões

Multinacional:

A Ishtar é uma multinacional tecnológica que desenvolve e fabrica produtos electrónicos. Em Portugal têm 451 colaboradores e estão sedeados num parque industrial desde que se instalaram aqui. Cada departamento tem o seu próprio andar e raramente comunicam. Diferentes departamentos têm regras diferentes para os horários, a imagem dos colaboradores e, até, para a socialização. O trabalho de cada departamento é relativamente independente do dos restantes. As pessoas organizam-se de acordo com o seu papel e, por isso, são bastante diferentes umas das outras.

Empresa de estudos de Mercado:

A NHK é uma empresa global de estudos de mercado e sondagens presente em Portugal. Aqui, ocupam um edifício no Saldanha aonde se encontram os seus 274 colaboradores. Existem vários departamentos especializados dentro da empresa e cada um tem as suas próprias regras e espaços trabalho. Alguns dos colaboradores raramente se encontram no edifício e os restantes têm horários distintos consoante o seu departamento e o projecto em que estão a participar. Como as funções são diferentes, a imagem das pessoas varia segundo o seu tipo de trabalho, assim como a forma como as pessoas interagem e se organizam.

Identidade Social Fraca/Pequenas Dimensões

Empresa de estudos de Mercado:

A LifeTest é uma empresa de estudos de mercado de Lisboa. Possuem 15 colaboradores instalados num escritório na Av. Da República. Cada pessoa tem a sua própria função e, por isso, objectivos, horários e perfis diferentes. Os colaboradores estão distribuídos em pequenos grupos por várias salas e alguns nem se quer estão no escritório muito tempo, pois estão a recolher dados. Conforme a sua função, as pessoas adaptam a sua imagem, mas também a forma de estar, pelo que se encontram graus de formalidade bastante distintos.

Empresa de software:

A 101_IT é uma empresa de software especializada em gestão de informação. Actualmente com 21 colaboradores, estes estão espalhados por vários cubículos no andar de escritórios que ocupam em Lisboa. Como são poucos, cada pessoa tem uma função muito específica e trabalha individualmente de acordo com os seus objectivos. As metas variam de departamento para departamento, tal como os horários. Devido à natureza do seu negócio, várias pessoas trabalham por turnos, para que haja sempre alguém de serviço. Por isso, é muito raro que todos os colaboradores se encontrem no edifício ao mesmo tempo.

PARTE II

Todas as organizações possuem diferentes grupos. Pense em vários grupos de trabalho. Estes grupos e os seus membros causam-nos uma impressão.

Para cada um dos seguintes exemplos, imagine as características dos grupos descritos.

De 1 a 5, como avalia estes grupos em relação aos seguintes aspectos:

2.1 Em que medida considera que este grupo é coeso?

2.2 Alguns grupos têm mais características de “grupo” do que outros. Até que ponto considera que este grupo se qualifica como grupo?

2.3 Alguns grupos são coerentes: têm atitudes, valores e objectivos compatíveis. Em que medida considera que este grupo é coerente?

2.4 Alguns grupos são distintos e únicos. Em que medida considera que este grupo é diferente de outros?

2.5 No geral, até que ponto é que podemos considerar que os membros do grupo são semelhantes entre si?

Textos usados:

Grupo Entitativo (Criativos):

Dentro da ... podemos encontrar diversos departamentos. Um desses departamentos está situado num *open space*. Normalmente reúnem-se todos para tomar café antes de irem para a sala, aonde, depois, trocam ideias conforme trabalham. À hora de almoço saem juntos e, se

chegam mais tarde, compensam no final do dia. Muitas vezes fazem planos para depois do expediente. Estão quase sempre de ténis e têm uma formação académica em áreas artísticas.

Grupo Não-entitativo (Accounts):

Dentro da ... podemos encontrar diversos departamentos. Um desses departamentos está dividido em gabinetes. Como têm pouco tempo almoçam, cada um, em frente ao seu computador. Cada pessoa é responsável pelas suas contas e, por isso, têm horários distintos. Alguns chegaram recentemente à agência, vindos de áreas de negócio muito diferentes. Aqui há muitos perfis profissionais, com pessoas de várias formações académicas.

Grupo Entitativo (Engenheiros):

Dentro da ... podemos encontrar diversos departamentos. Num deles os colaboradores têm todos formação em engenharias. Interessam-se por ciência e estão sempre à procura dos produtos mais inovadores. Todos os anos viajam em conjunto à sede mundial da empresa, aonde discutem com outros colegas os avanços técnicos. Tipicamente almoçam juntos e costumam vestir-se de maneira formal, mas confortável.

Grupo Não Entitativo (Apoio ao cliente):

Dentro da ... podemos encontrar diversos departamentos. Num deles existe uma grande rotatividade de colaboradores, raramente alguém permanece lá muito tempo. O trabalho é organizado em turnos, pelo que é difícil ir encontrando as mesmas pessoas ao longo da semana. Como as tarefas não exigem muita especialização, existe um leque muito diversificado de idades e percursos académicos. Não há regras quanto à imagem, por isso cada pessoa apresenta-se de acordo com o seu gosto pessoal.

Grupo entitativo (Planeamento estratégico):

Dentro da ... podemos encontrar diversos departamentos. Um deles ocupa uma grande parte do escritório e todas as semanas se iniciam com uma reunião em que os seus membros fazem o balanço da semana anterior. No entanto, é comum todos estarem a par do trabalho porque encontram-se regularmente durante o dia, almoçam e tomam café juntos e fazem planos em conjunto para depois do expediente. Vestem-se todos de maneira formal, de cores escuras e sóbrias e têm uma aparência cuidada, pois estão habituados a receber clientes.

Grupo Não-entitativo (Analistas):

Dentro da ... podemos encontrar diversos departamentos. Num deles colaboradores de diversas áreas de formação analisam dados de vários projectos, cada um de acordo com a sua especialidade. Os horários de cada pessoa variam consoante o projecto em que estão inseridos, com objectivos e metas diferentes. Alguns colaboradores preferem uma imagem formal, parecida à exigida noutros departamentos, outros são mais descontraídos, dadas as longas horas de trabalho.

Grupo Entitativo (Programadores):

Dentro da ... podemos encontrar diversos departamentos. Neste departamento as pessoas são bastante jovens e vestem-se de maneira informal. Ocupam, todos, uma sala aonde passam muito tempo. É frequente irem conversando enquanto trabalham e novos produtos informáticos é um tema comum. Por causa das longas horas de trabalho, as bebidas energéticas são muito populares. Como passam muito tempo sentados, toda a gente se veste de forma confortável, quase sempre de calças de ganga.

Grupo Não-Entitativo (Departamento de vendas):

Dentro da ... podemos encontrar diversos departamentos. Neste departamento os horários variam muito de pessoa para pessoa. A maior parte das vezes esta sala é muito silenciosa, com cada colaborador a trabalhar na sua mesa e sem muitas oportunidades de interacção. Muitas vezes, estas pessoas almoçam sozinhas porque não conhecem muitos colegas. Os níveis de experiência e as idades variam muito dentro do departamento. Algumas pessoas têm um aspecto mais sóbrio, mas outras, mais jovens, preferem uma imagem descontraída.

ANEXO C

Média dos <i>scores</i> do préteste das Organizações								
	McIntyre	X&Y	Vertigo	Tron IT	Ishtar	NHK	LifeTest	101_IT
Item 1	3, 8	3, 8	3, 8	3, 93	2, 46	2, 73	3, 13	2, 8
Item 2	4, 13	4, 06	3, 93	4, 2	3, 13	3, 47	3, 6	2, 8
Item 3	4, 53	4, 2	4, 33	4, 46	3, 27	3, 07	3, 13	2, 67
Item 4	3, 73	3, 93	4, 2	4, 13	3, 4	3, 67	3, 27	2, 8
Item 5	3, 73	4	4, 13	4, 26	3, 28	2, 93	3, 07	2, 47
Média Total	3, 99	4	4, 08	4, 2	3, 01	3, 17	3, 24	2, 71

Média dos <i>scores</i> do préteste dos Grupos de Trabalho (Departamentos)								
	Criativos	Accounts	Engenheiros	Apoio ao Cliente	Plan. Estratégico	Analistas	Programadores	Depart. de Vendas
Item 1	4, 27	2, 07	3, 93	2, 13	3, 93	2, 87	4	1, 93
Item 2	4, 07	1, 87	4, 27	2	4, 33	2, 67	3, 93	1, 67
Item 3	4, 4	2, 6	4, 27	2, 07	4, 13	2, 47	4	1, 86
Item 4	4, 06	2, 8	3, 27	2, 73	5, 33	3	3, 6	2, 46
Item 5	4, 2	2, 4	3, 93	2	4, 13	2, 46	4	1, 86
Média	4, 2	2, 35	3, 93	2, 19	4, 01	2, 69	3, 91	1, 96

ANEXO D

Frequência de Traços gerados por Condição					
Versão 1		Versão 2		Versão 3	
Traço	F	Traço	F	Traço	F
Sociável	10	Trabalhador	9	Trabalhador	9
Descontraído	9	Tímido	6	Descontraído	7
Criativo	9	Inteligente	5	Responsável	6
Responsável	7	Responsável	4	Sociável	5
Jovem	5	Jovem	4	Motivado	3
Simpático	5	Reservado	4	Simpático	3
Trabalhador	4	Calmo	3	Divertido	2
Extrovertido	3	Solitário	3	Criativo	2
Empenhado	3	Descontraído	3	Interessado	2
Motivado	2	Amigável	2	Imaginativo	2
Imaginativo	2	Anti-social	2	Paciente	2
Informal	2	Profissional	2	Dedicado	2
Dinâmico	2	Bem-disposto	1	Relaxado	2
Corajoso	2	Sorridente	1	Mente aberta	2
Empreendedor	2	Juvenil	1	Artístico	2
Inteligente	2	Ansioso	1	Trabalha em grupo	2
Divertido	2	Introvertido	1	Feliz	2
Amável	1	Aborrecido	1	Amigável	2
Cabeça no ar	1	Profissional	1	Cuidadoso	1
Cumpridor	1	Nerd	1	Interactivo	1
Relaxado	1	Workaholic	1	Participativo	1
Alegre	1	Perspicaz	1	Desportivo	1
Conversador	1	Dinâmico	1	Alegre	1
Afável	1	Sossegado	1	Motivador	1
Espírito de grupo	1	Divertido	1	Inspirador	1
Bem-disposto	1	Pouco comunicativo	1	Cativante	1
Activo	1	Focado	1	Agradável	1
Positivo	1	Confiável	1	Convencido	1
Orgulhoso	1	Triste	1	Mimado	1
Astuto	1	Empreendedor	1	Genuíno	1
Altruísta	1	Liberal	1	Alternativo	1
Conselheiro	1	Atento	1	Prático	1
Independente	1	Racional	1	Informal	1
Sonhador	1	Modesto	1	Bom companheiro	1
Lunático	1	Amável	1	Acessível	1
Observador	1	Sintético	1	Cooperante	1
Mente aberta	1	Claro	1	Carismático	1
Sentido crítico	1	Passivo	1	Sorridente	1
Eficiente	1	Calado	1	Honesto	1
Desenrascado	1	Autônomo	1	Confiante	1
Honesto	1	Humilde	1	Inteligente	1

Convencido	1	Bem parecido	1	Inovador	1
Carismático	1	Espontâneo	1	Casual	1
		Experiente	1	Flexível	1
		Frio	1	Comunicativo	1
		Não interage	1	Profissional	1
			Jovem	1	
			Cumpridor	1	

Frequência de Traços gerados por Condição					
Versão 5		Versão 6		Versão 7	
Traço	F	Traço	F	Traço	F
Trabalhador	8	Trabalhador	6	Descontraído	10
Sociável	7	Inteligente	4	Trabalhador	7
Descontraído	7	Responsável	4	Sociável	6
Responsável	5	Descontraído	3	Criativo	5
Criativo	4	Simpático	3	Responsável	4
Simpático	4	Introvertido	3	Simpático	3
		Pouco			
Organizado	3	sociável	2	Extrovertido	3
Divertido	3	Profissional	2	Divertido	3
Bem-disposto	3	Tímido	2	Amigável	2
Interessante	2	Solitário	2	Empenhado	2
Inteligente	2	Empenhado	2	Relaxado	2
Interessado	2	Alto	1	Talentoso	2
Dedicado	2	Discreto	1	Inteligente	2
		Pouco			
Flexível	2	sorridente	1	Calmo	2
Acessível	2	Convencido	1	Seguro	1
Desportista	2	Batalhador	1	Interessado	1
Justo	1	Realizado	1	Bondoso	1
Motivado	1	Vingativo	1	Concentrado	1
Esforçado	1	Honesto	1	Original	1
Adaptável	1	Independente	1	Emotivo	1
		Trabalha em			
Companheiro	1	equipa	1	Prático	1
		Gosta de			
Despreocupado	1	partilhar	1	Aberto	1
		Comprometido			
Honesto	1	o	1	Pouco sociável	1
		Atento aos			
Profissional	1	detalhes	1	Rígido	1
Bom					
comunicador	1	Desleixado	1	Inculto	1
				Pouco preocupado com os	
Jovem	1	Sisudo	1	outros	1
				Demasiado preocupado	
Artista	1	Apático	1	com a apresentação	1
Designer	1	Jovem	1	Bem-humorado	1

Dinâmico	1	Esforçado	1	Distraído	1	Ambicioso	1
Solitário	1	Cauteloso	1	Motivado	1	Aprumado	1
Pouco Sociável	1	Perfeccionista	1	Trabalha em equipa	1	Só	1
Individualista	1	Sóbrio	1	Eficiente	1	Desligado	1
Não competitivo	1	Triste	1	Organizado	1	Alegre	1
Único	1	Nervoso	1	Elegante	1	Carreirista	1
Trabalha em equipa	1	Aagitado	1	Isolado	1	Metódico	1
Competente	1	Cabisbaixo	1	Informal	1	Triste	1
Satisfeito com o trabalho	1	De poucas palavras	1	Workaholic	1	Amável	1
Ambicioso	1	Competente	1	Brincalhão	1	Descontraído	1
Desleixado	1	Arrogante	1	Objectivo	1	Bom comunicador	1
Cumpridor	1	Obstinado	1	Artístico	1	Atento	1
Idealista	1	Metódico	1	Comunicativo	1	Disponível	1
Directo	1	Reservado	1	Pro-Activo	1	Recatado	1
Feliz	1	Nerd	1	Boa relação com colegas	1	Educado	1
Amigável	1	Nómada	1	Curioso	1	Introvertido	1
		Calmo	1	Ambicioso	1	Conformista	1
		Prestável	1	Sonhador	1	Leal	1
		Organizado	1	Activo	1	Competente	1
		Dinâmico	1	Interessante	1	Introspectivo	1
		Determinado	1	Feliz	1	Simples	1
		Individualista	1			Perspícaz	1
		Comodista	1			Inseguro	1
		Pouco comunicativo	1				
		Calculista	1				
		Focado	1				
		Cumpridor	1				

ANEXO E

Número e Classificação de Traços								
Versão	Nº Total de Traços Gerados	Nº de Traços Diferentes	Traços Positivos		Traços Negativos		Traços Neutros	
			Juiz 1	Juiz 2	Juiz 1	Juiz 2	Juiz 1	Juiz 2
1	97	43	90	69	3	13	4	16
2	81	46	57	44	12	13	10	23
3	87	48	81	67	2	9	4	11
4	87	38	68	61	8	8	13	18
5	86	44	79	68	6	12	1	6
6	77	55	46	44	20	21	11	12
7	88	50	76	61	8	18	4	9
8	83	51	54	50	18	14	11	19